



BACHELORARBEIT

Frau
Christina Sittinger

**Wie kann die Hotelbranche
ihre Mitarbeiter mit attraktiven
Arbeitsbedingungen binden,
um eine hohe Fluktuation
zu vermeiden?
- Vergleich Deutschland
zu Italien**

2014

BACHELORARBEIT

**Wie kann die Hotelbranche
ihre Mitarbeiter mit attraktiven
Arbeitsbedingungen binden,
um eine hohe Fluktuation
zu vermeiden?
- Vergleich Deutschland
zu Italien**

Autor/in:
Frau Christina Sittinger

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM11wT1-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert E. Graus

Zweitprüfer:
Udo Anton Röhr

Einreichung:
Rietberg, 24.06.2014

BACHELOR THESIS

**How can the hotel industry
bind their employees with at-
tractive working conditions in
order to avoid a high
fluctuation?
- Comparison between
Germany and Italy**

author:
Ms. Christina Sittinger

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM11wT1-B

first examiner:
Prof. Herbert E. Graus

second examiner:
Udo Anton Röhr

submission:
Rietberg, 24th of June 2014

Bibliografische Angaben

Sittinger, Christina

Wie kann die Hotelbranche ihre Mitarbeiter mit attraktiven Arbeitsbedingungen binden, um eine hohe Fluktuation zu vermeiden? - Vergleich Deutschland zu Italien

How can the hotel industry bind their employees with attractive working conditions in order to avoid a high fluctuation? - Comparison between Germany and Italy

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Widmung.....	XI
1 Hintergrund – Aktuelle Personalmarktsituation in der Hotellerie	1
1.1 Geschichte, Betriebstyp & das Produkt	2
1.2 Anzahl der Beschäftigten	6
1.3 "Normale" Arbeitsbedingungen	6
2 Mitarbeiterfluktuation in der Hotellerie	10
2.1 Ursachen einer hohen Fluktuation.....	10
2.1.1 Die Belastungen im Bezug auf die Hotellerie	11
2.1.2 Die Arbeitszeiten im Bezug auf die Hotellerie.....	14
2.1.3 Die Umwelteinflüsse im Bezug auf die Hotellerie	14
2.2 Krankheiten im Bezug auf die Hotellerie.....	15
2.3 Fluktuationskosten	18
3 Das Arbeitswesen im Ländervergleich	19
3.1 Deutschland - Das Hotel Stadt Hamburg.....	19
3.2 Italien - Das Hotel Ortler.....	20
3.3 Der Vergleich	21

4	Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, um eine hohe Fluktuation zu vermeiden	24
4.1	Mitarbeiterzufriedenheit und deren Motivation	24
4.2	Verbesserung des Arbeitsklimas	30
4.3	Förderung von Weiterbildung	32
4.4	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	37
4.4.1	Arbeitszeiten	37
4.4.2	Bezahlung	40
4.5	Führung der Mitarbeiter	42
4.6	Arbeitsrecht	49
4.7	Arbeitsschutz	50
4.8	Sonstige Personalbindungsmaßnahmen	51
5	Diskussion	54
5.1	Kritik	54
5.2	Zukunftsausblick	54
6	Fazit	56
	Literaturverzeichnis	XII
	Anhang	XVI
	Eigenständigkeitserklärung	XXIV

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
d. h.	das heißt
Ebd.	Ebenda, vorherige Quelle ist identisch mit der nachstehenden
einschl.	einschließlich
et. al.	und andere
evtl.	eventuell
ggf.	gegebenenfalls
HOGAPAGE	Das Wissensmagazin für Hotel & Gastronomie
Hrsg.	Herausgeber
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IUBH	School of Business and Management
lt.	laut
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
WIHOGA	Wirtschaftsfachschulen für Hotellerie und Gastronomie

z. B. zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang von Tourismus und dem Gastgewerbe	5
Abbildung 2: Belastungen.....	11
Abbildung 3: Umweltbelastungen	15
Abbildung 4: Krankheitsbelastungen	16
Abbildung 5: Grundmodell zur Motivation	25
Abbildung 6: Bedürfnispyramide nach Maslow	27
Abbildung 7: Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit.....	29
Abbildung 8: Grundvoraussetzungen für ein gutes Betriebsklima	30
Abbildung 9: Die 10 Flop-Branchen.....	40
Abbildung 10: Die Führungsstile nach Entscheidungsmodellen.....	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich von Ausbildungsberufen.....	6
Tabelle 2: Auflistung von psychischen und physischen Belastungen.....	12
Tabelle 3: Interviews von den Hotelbetrieben	22
Tabelle 4: Vergleich von Hotelfachschulen.....	35
Tabelle 5: Checkliste zur Hilfe einer Gesprächsführung	45
Tabelle 6: Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter	47
Tabelle 7: Checkliste eines Einführungsprogrammes	48

Für meine Familie

An dieser Stelle möchte ich mich für die direkten und indirekten
Beiträge zu dieser Bachelorarbeit bedanken.

1 Hintergrund – Aktuelle Personalmarktsituation in der Hotellerie

„In Zukunft werden Hotels nicht mangels Gästen schließen, sondern mangels Mitarbeitern.“¹

Betrachtet man die Personalmarktsituation in der Hotellerie, so ist ersichtlich, dass ein sehr großer Engpass besteht. Die Anzahl der 20 bis 64 Jahre alten erwerbstätigen Personen besteht im Jahre 2012 aus 50 Millionen. Im Jahre 2025 wird diese Zahl auf 45 Millionen schrumpfen. Bis zum Jahre 2035 werden wesentlich mehr Menschen aus dem erwerbstätigen Arbeitsleben ausscheiden, als neue hineintreten. Demnach werden Fachkräfte in der Hotellerie zunehmend ein kostbares Gut. Des Weiteren werden gastgewerbliche Berufe immer unbeliebter bei Jugendlichen. Aus diesem Grund müssen Hotels stärker um ihre Mitarbeiter kämpfen, damit diese aus Mitarbeitermangel nicht geschlossen werden müssen.²

Die Hotellerie wird als ein Branchenzweig mit einer hohen Personalfluktuationsrate bezeichnet. Die Mitarbeiter der Hotellerie bilden das Herzstück eines jeden Unternehmens. Das Produkt der Hotels ist die Dienstleistung und ist somit nicht greifbar. Sie wird von den Kunden beurteilt. Zwei Kriterien spielen hierbei eine wesentliche Rolle. Zum einen ist es die Hotelausstattung und zum anderen sind es die Mitarbeiter des Unternehmens, welche die Dienstleistung an den Konsumenten bringen und diese mit Leben erfüllen. Es ist erwähnenswert, dass die Hotelbranche für eine hohe Fluktuationsrate bekannt ist und die Personalbindung als Qualitätskomponente nicht im Fokus steht. Es gibt renommierte Hotelgruppen, die nach einem Jahr ihren Mitarbeitern kündigen. In dem stetig wachsenden Wirtschaftszweig, wie in der Hotelbranche, sind Jubiläen die Ausnahme. Zum Beispiel gab es im Jahre 2012 im Golden Leaf Hotels & Residences sechs 5-jährige Jubiläen, ein 10-jähriges Jubiläum und sogar ein 15-jähriges ausgezeichnetes Jubiläum.³

¹ von Bonin: zitiert nach Wittwer, 2013: 12

² vergleiche von Bonin, 2013: 12

³ vgl. Hotel & Residences, 2014

Laut einem Zeitungsbericht des Sterns, fällt es der Gastronomie, sowie dem Hotelgewerbe zunehmend schwerer geeignetes Fachpersonal zu gewinnen. Immer mehr Mitarbeiter in der Hotelbranche würden an beispielsweise an Burn-out erkranken.⁴ Das Burn-out-Syndrom beschreibt eine Erkrankung, bei der betroffene Menschen unter einer starken irreversiblen Erschöpfung leiden.⁵

Außerdem besteht die Möglichkeit, dass unzählige Arbeitnehmer an Langzeiterkrankungen leiden und aus diesem Grund in andere Wirtschaftsbereiche wechseln. Laut einem Zeitungsbericht wurden 284 Personalverantwortliche und Führungskräfte der Hotellerie, sowie der Gastronomie befragt. Darunter beklagten 75 %, dass ein inzwischen überwiegender Fachkräftemangel besteht. Eine hohe Fluktuation in ihrer Branche sei in den letzten Jahren weiterhin gestiegen, erläuterten 63 % der Befragten. Gründe dafür sind die veränderten Erwartungen der Berufsanfänger, wie beispielsweise die zwischen Job und Freizeit erwartete bessere Balance.⁶

1.1 Geschichte, Betriebstyp & das Produkt

People have been staying in hotels for thousands of years now. But since the first hotel opened in 817 there has been a change in this business. To be more precise the standards of hotels have changed and of course those of travelers too. The following statements will illustrate this development. From 1500 to 1700 the settlers in America stayed in so called 'Inns' which are premised on German and Dutch tradition. In the year 1776 all harbors in America had accommodations for the sailors. One possibility was to sleep in large rooms together with other sailors. Furthermore it was the time of revolution in America and people preferred it to live in Inns or hotels. As a result American hotels became a combination of trading posts and saloons. According to the financial situation of the traveler, it was possible to stay together with the horses or in room with bed and bath.

In 1829 the first five-star hotel opened its doors in Boston. Containing 170 rooms, which were divided into private, single and double lockable rooms. Moreover it was the first hotel which had a plumbing inside and a bellboy. The modern hotel was spotted in 1908. It disposed private baths, light-switchers next to the door and a morning newspaper for each guest.

⁴ vgl. Stern, 2013

⁵ vgl. Fachberatung

⁶ vgl. Stern, 2013

Two years later, in 1910, former American Motels were created. The word 'Motel' is compounded by the words 'motor' and 'hotel'. These motels were situated next to roads and had rooms like cabins. A high demand conducted that over 35,000 motels were built in America in the period of time from 1939 to 1960. In the 1960s and 1970s many independent hotel owners started to create organizations in order to be better off in comparison to larger hotel chains. Over 25,000 professional organizations booked facilities for conventions or other events in 1999.

One year later the computerized reservations made it possible for guests to book rooms via internet. As a result the number of staff which was needed decreased. On top of that the metal key for rooms was replaced by electronic key cards which contributed to a higher security.

Nowadays there are nearly 15 major international hotel brands which dispose more than 500 hotels worldwide.⁷

Innerhalb Deutschlands gibt es circa 36.400 Beherbergungsbetriebe. In der Hotelbranche haben 60 % der Betriebe weniger als 20 Zimmer. 26.000 Unterbringungsunternehmen erwirtschaften jährlich einen Umsatz von mehr als 250.000 €. Diese Summe stellt 15 % des Gesamtumsatzes in der Hotellerie dar. Eine Summe von beinahe 1 Millionen € werden von 7 % der Hotelbetriebe generiert. Circa 2600 Hotels erwirtschaften 61 % des Gesamtumsatzes. Rund 11 % der Gasthäuser sind Markenhotels, diese verfügen über etwa 364.112 Zimmer und erzielen ca. 50 % des Gesamtumsatzes.⁸

Im Jahr 2011 haben 194 Millionen Menschen in Beherbergungsbetrieben alleine in Deutschland übernachtet. Unter den 194 Millionen gab es ausländische Gäste von 63,7 Millionen. Während die Übernachtungszahlen bei den Gästen aus Polen, Ungarn, Russland, China, Tschechische Republik und Israel gestiegen sind, sank die Zahl der Amerikaner um 2,3 Prozentpunkte.⁹ Der durchschnittliche Mietpreis 2011 für ein Hotelzimmer betrug in Europa 100 €, während die Kosten für die Lokalität in Deutschland bei 92 € lagen.¹⁰

⁷ vgl. Nexus, 2013

⁸ vgl. Niemeyer, 2012: 14

⁹ Ebenda: 16

¹⁰ Ebd.: 27

Der Betriebstyp der Hotellerie ist das Beherbergungsgewerbe. Die Hotellerie wird in fünf Kategorien aufgeteilt: Hotels, Hotel garni, Motels, Gasthöfe und Pensionen.¹¹

- Definition Hotel: Ein Hotel ist eine Verpflegungsinstitution, das mindestens 20 Gästezimmer vorweisen muss. Die Zimmer haben eine Mindestausstattung von Bad/Dusche und Toilette vorzuweisen. Für die Besucher und Hausgäste des Hotels ist ein ansässiges Restaurant vorzufinden.¹²
- Definition Hotel garni: In einem Hotel garni wird ein Frühstück serviert und maximal eine kleine Karte mit kalten Gerichten ausschließlich für Hotelgäste angeboten.¹³
- Definition Motel: Die Besonderheit des Motels ist, dass sich ein Hotel auf den Automobilverkehr spezialisiert. Die sogenannten Motels werden aus diesem Grund in unmittelbarer Nähe der Autobahn erbaut.¹⁴
- Definition Gasthöfe: Der Unterschied zwischen einem Hotel und einem Gasthof liegt darin, dass der Gasthof keine erweiterten Einrichtungen bereitstellt.¹⁵
- Definition Pension: Die Pension ist ein vorbehaltener Dienstleistungsbetrieb. Die Speisen sind nicht frei wählbar und für Passanten ausgeschlossen.¹⁶

Diese Arten von Hotels können Familienunternehmen oder Filialunternehmen angehören. Ebenfalls unterscheiden sich Hotels zwischen Personengesellschaften, wie beispielsweise ein Einzelunternehmen, OHG, KG oder Gesellschaft bürgerlichen Rechts und zwischen Kapitalgesellschaften, wie beispielsweise Gesellschaft mit beschränkter Haftung, AG oder Limited Company. Hieraus entsteht eine Individualität der Hotellerie mit unterschiedlichsten Graden der Unabhängigkeit.¹⁷

¹¹ vgl. Meyer, 2011: 3

¹² vgl. Dettmer/ Hausmann, 2007: 5

¹³ vgl. Grüner et. al., 2007: 14

¹⁴ Ebd.

¹⁵ vgl. Dettmer/ Hausmann, 2007: 5

¹⁶ Ebd.

¹⁷ vgl. Meyer, 2011: 3



Abbildung 1: Zusammenhang von Tourismus und dem Gastgewerbe¹⁸

Ein Hotel wird als ein touristischer Betrieb angesehen. Ebenfalls besteht zwischen der Tourismuswirtschaft und dem Gastgewerbe ein funktioneller Zusammenhang. Zu der Tourismuswirtschaft gehören zweckmäßig diejenigen Betriebe des Gastgewerbes, die mit einem touristischen Vorgang zusammengebunden sind. Das heißt eine touristische Motivation muss zwangsläufig auf eine Inanspruchnahme von Leistungen zurückzuführen sein. Eine touristische Motivation ist eine Inanspruchnahme von Leistungen der Beherbergungsbetriebe. Gäbe es keine Tagestouristen, so würde der Tourismus ohne das Beherbergungsgewerbe nicht existieren. Somit ist das Beherbergungsgewerbe, insbesondere die Hotellerie, von hoher Bedeutung für die Tourismuswirtschaft.¹⁹

Das gastronomische Produkt in der Hotellerie lässt sich als eine Kombination aus Service- und Produktionsprozesse definieren. In den Serviceprozessen sind der Verkauf von Getränken, die Bereitstellung von touristischen Angeboten, sowie die Arbeitsleistung durch das Servieren von Speisen enthalten. Der Produktionsprozess beinhaltet beispielsweise die Zubereitung von Speisen und die Vermietung von Räumen und Einrichtungen. Diese Dienstleistungen sind Zeitpunkt bezogen, haben eine hohe Elastizität und sind nicht lager- und transportfähig. Die Qualität der gastronomischen Leistungen ist ebenfalls ein bedeutungsvoller Aspekt, der sich in drei Bereiche gliedern lässt. Der Erste ist die Kernleistung, wobei die Qualität der Speisen im Vordergrund steht. Der zweite Bereich ist die Serviceleistung beziehungsweise die Dienstleistung. Hierbei steht die Art und Weise der Kommunikation mit dem Gast im Mittelpunkt. Der letzte Bereich erläutert den Aufenthalt des Gastes in den Räumlichkeiten des Unternehmens und bildet somit das Umfeld.²⁰

¹⁸ In Anlehnung an Henschel, 2008: 7

¹⁹ vgl. Henschel, 2008: 7

²⁰ vgl. Meyer, 2011: 5

1.2 Anzahl der Beschäftigten

Die Beschäftigungszahl im Gastgewerbe liegt bei insgesamt 1.762.000 Personen. Diese Zahl setzt sich aus dem Gaststättengewerbe, Pachtkantinen und Caterer, sowie aus dem Beherbergungsgewerbe zusammen. Die Hotellerie hatte im Jahre 2010 468.000 Arbeitnehmer.²¹ Das Catering ist eine Unterhaltung mit Hilfe von dem Serviceumfang für private und berufliche Events.²²

Die Arbeiteranzahl setzt sich aus vielen verschiedenen Berufen und Ausbildungen zusammen. Koch/Köchin, Restaurantfachmann/ -frau, Hotelfachmann/ -frau, Hotelkaufmann/ -frau, Fachmann/ -frau für Systemgastronomie und Fachkraft im Gastgewerbe sind sämtliche Berufe welche eine einflussreiche Rolle spielen.²³

Die Arbeitnehmer in der Hotellerie sind heutzutage flexibler.²⁴ Durch die Wochenendarbeit, sowie durch die Möglichkeit der ständigen Schichtwechselungen sind diese sehr anpassungsfähig, wobei eine hohe Belastbarkeit im Vordergrund steht.²⁵

1.3 „Normale“ Arbeitsbedingungen

Industriekaufmann/ -frau	Koch/ Köchin
3-jährige Ausbildungsdauer	3-jährige Ausbildungsdauer
Ausbildungsgehalt: 1. Ausbildungsjahr: 695 € - 758 € 2. Ausbildungsjahr: 744 € - 807 € 3. Ausbildungsjahr 801 € - 873 €	Ausbildungsgehalt: 1. Ausbildungsjahr: 385 € - 528 € 2. Ausbildungsjahr: 478 € - 600 € 3. Ausbildungsjahr 558 € - 674 €

²¹ vgl. DEHOGA, 2014

²² vgl. Dettmer/ Hausmann, 2007: 135

²³ vgl. DEHOGA, 2014

²⁴ vgl. Hoffmann, 2014: 38

²⁵ vgl. Henschel, 2008: 207f

Betriebswirtschaftliche Abläufe steuern	Herstellen von Speisen
Verhandeln mit Lieferanten und Angebote einholen	Beherrschen von guten Rezeptkenntnissen
Planen, steuern und überwachen, die Herstellung von Waren oder Dienstleistungen	Aufstellen von Speiseplänen
Kalkulation und Erstellen von Preislisten	Einkaufen, vorbereiten und einlagern von Lebensmitteln
Erarbeiten von Marketingstrategien	Organisation von Arbeitsabläufen in der Küche, z. B. das rechtzeitige Fertigstellen der Speisen
Buchen und kontrollieren von Geschäftsverkehr	Erstellen von Preiskalkulationen
Personalbedarf/-einsatz bestimmen, Personalbeschaffung	Kundenberatung
Auszubildende insgesamt: 52.753	Auszubildende insgesamt: 37.451

Tabelle 1: Vergleich von Ausbildungsberufen²⁶

In der obigen Tabelle sind die Ausbildungsberufe zum/ zur Industriekaufmann/-frau und zum/ zur Koch/ Köchin aufgeführt, um einen direkten Vergleich der Arbeitsbedingungen darzustellen. Beide Berufe haben eine Ausbildungsdauer von drei Jahren.

Deutlich wird der große Unterschied im Bezug auf das Ausbildungsgehalt. In der Industrie wird im ersten Ausbildungsjahr ein Entgelt von durchschnittlich 727 € gezahlt. Im darauf folgenden Jahr steigt die Summe um durchschnittlich 50 €. Im dritten Ausbildungsjahr kann ein Lehrling bis zu 873 € verdienen. Im ersten Lehrjahr eines Koches kann dieser bis zu 528 € erhalten. Im zweiten Ausbildungsjahr verdient ein Koch/ Köchin durchschnittlich 539 €. Im Abschlussjahr kann das Ausbildungsgehalt auf eine Summe von 674 € ansteigen.

²⁶ Eigene Abbildung: In Anlehnung an Bundesagentur, 2011: 242, 277f.

Wird das Ausbildungsgehalt der beiden Berufe verglichen, so ist ersichtlich, dass ein Industriekaufmann im ersten Jahr eine Summe von ca. 758 € erhält, während ein Koch diese Summe erst im dritten Ausbildungsjahr erreicht.

Zu den Arbeiten eines Industriekaufmannes/ einer Industriekauffrau gehören die betriebswirtschaftlichen Abläufe zu steuern, das Verhandeln mit Lieferanten sowie Angebote beschaffen, das Kalkulieren und Erstellen von Preislisten, Marketingstrategien erarbeiten, sowie das Buchen und Kontrollieren von Geschäftsvorgängen. Des Weiteren hat der Industriekaufmann/ die Industriekauffrau die Aufgabe die Waren oder Dienstleistungen zu planen, zu steuern und die Herstellung zu überwachen. Der Personalbedarf, den Personaleinsatzplan, sowie die Personalbeschaffung liegt ebenfalls im Aufgabenbereich der Industrieauszubildenden. Das Arbeitsgebiet eines Koches ist, die Herstellung von Speisen und die Aufstellung von Speiseplänen. Ebenso erstellen die Auszubildenden einen Einkaufsplan und bestellen die Nahrungsmittel, bereiten diese vor oder lagern sie in Kühlräumen ein. Aus den Einkaufsplänen resultieren die Verkaufspreise der Speisen, die vorerst von den Lehrlingen kalkuliert worden sind und danach in einem Kundengespräch zu verkaufen sind. Hierzu gehört es, eine sehr gute Rezeptkenntnis zu besitzen, welche in der Ausbildung angeeignet wird. Darüber hinaus erlernen Sie die Fähigkeit Arbeitsabläufe in der Küche zu organisieren, um zum Beispiel das rechtzeitige Fertigstellen der Speisen zu gewährleisten.

Im Jahre 2011/ 2012 gab es 52.753 Auszubildende, die eine Lehre zum/ zur Industriekaufmann/ -frau abgeschlossen haben, während die Zahl der Ausbildung zum/ zur Koch/ Köchin bei lediglich 37.451 lag.²⁷

Zu den Arbeitsbedingungen wurden zwei Interviews geführt. Zum einen mit einem Koch, der bereits seit drei Jahren den Beruf ausübte, sowie mit einer Industriekauffrau, die 15 Jahre Berufserfahrung vorweisen konnte. Die Industriekauffrau hat eine tägliche Arbeitszeit von acht Stunden, die von montags bis freitags zu leisten ist.²⁸ Die Arbeitsdauer des Kochs hingegen beträgt bis hin zu 15 Stunden täglich. Die Entlohnung des befragten Kochs lag bei 350 € bis 720 € in der Ausbildung und als ausgebildete Fachkraft erhält er einen monatlichen Lohn von 1.600 €. ²⁹

²⁷ vgl. Bundesagentur, 2011: 242, 277f.

²⁸ vgl. Lindhorst, 2014

²⁹ vgl. Merkle, 2014

Die Interviewpartner sind zu ihren Vorstellungen von normalen und unattraktiven Arbeitsbedingungen befragt worden. Die Industriekauffrau definiert normale Arbeitsbedingungen mit einem eigenen Arbeitsplatz, geregelten Arbeitszeiten und Aufgaben, sowie einem freundlichem Umgang unter Kollegen und einer der Leistung entsprechenden Entlohnung. Abgeneigt zeigt sie sich gegenüber Mobbing und einem schlechten Verhältnis zu den Kollegen, sowie einer fehlenden Entlohnung bei Überstunden.³⁰

Der befragte Koch hingegen empfindet große Hierarchien in Verbundenheit mit dem Gefühl ein 'Arbeitssklave' zu sein, neben Stundenlöhnen von maximal drei Euro und der fehlenden Möglichkeit des langfristigen Planens des Privatlebens als unattraktive Arbeitsbedingungen. Als Normal definiert er innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten und langfristige Planbarkeit, wie zum Beispiel die Aussicht auf unbefristete Verträge und eine gerechte Entlohnung von Überstunden. Des Weiteren legt er Wert auf das Gefühl als Mensch und auf einer flachen Hierarchieebene wahrgenommen zu werden, die Anerkennung seiner Arbeit, die Möglichkeit der freien Einteilung von Arbeitszeit und Arbeitsabläufen und der damit einhergehenden Übernahme von Verantwortung. Weitere Aspekte sind die Optionen des Informations- und Wissensaustausches im Betrieb und der Weiterbildung.³¹

Im Gegensatz zur befragten Industriekauffrau, die sich keinen Belastungen ausgesetzt fühlte,³² hatte der Koch, resultierend aus den extrem langen Arbeitszeiten, einem leicht reizbaren Arbeitgeber und dem Druck, auch unter diesen Bedingungen der Beste sein zu wollen, mit enormen psychischen und physischen Belastungen zu kämpfen.³³

In der Hotelbranche kann kein „normales“ Beschäftigungsverhältnis vorgefunden werden. Zu einem „normalen“ Beschäftigungsverhältnis gehören beispielsweise bezahlte Überstunden, eine angenehme Arbeitsatmosphäre, sowie eine korrekte Führung der Mitarbeiter. Die aktuellen Arbeitsbedingungen in der Hotelbranche sind sehr anspruchsvoll.³⁴ Daraus folgt, dass die aktuellen Arbeitsbedingungen attraktiver für das Hotelpersonal gestaltet werden müssen.

³⁰ vgl. Lindhorst, 2014

³¹ vgl. Merkle, 2014

³² vgl. Lindhorst, 2014

³³ vgl. Merkle, 2014

³⁴ Ebd.

2 Mitarbeiterfluktuation in der Hotellerie

Die Fluktuation wird als eine wiederkehrende Veränderung von Gegebenheiten und Zuständen definiert. Sie wird als Abgangs-, Eintritts- bzw. als Austauschrate von Personal in der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft bezeichnet. Es sind Kündigungen, die von der Arbeitnehmerseite ausgehen.³⁵ Es wird zwischen natürlicher und aktiver Arbeitnehmerfluktuation differenziert. Eine natürliche Fluktuation ist nur einerseits durch ein Hotelunternehmen beeinflussbar. Diese Form der Fluktuation befasst sich beispielsweise mit dem Austritt des Personals durch volle Erwerbsminderung, Vorruhestand, Ruhegehalt oder den Tod. Der aktiven Fluktuation werden zwei Varianten zugewiesen. Zum einen ist es die Kündigung des Beschäftigungsverhältnisses durch den Angestellten oder des Arbeitgebers, und zum anderen ist es ein übereinstimmendes Abkommen der beiden Vertragspartner.³⁶

Generell ist zu sagen, dass in der Hotellerie eine hohe Fluktuationsrate aufgrund von saisonalen Arbeitsgegebenheiten vorhanden ist (Hoch- und Nebensaison). Jugendliche Mitarbeiter in der Hotelbranche gehen auf eine Art 'Wanderschaft'. Das bedeutet, dass diese nach ihrer Ausbildung in einem anderen Betrieb arbeiten, um Erfahrungen zu sammeln oder einen anderen Bildungsweg einzuschlagen.³⁷

2.1 Ursachen einer hohen Fluktuation

Die Ursachen einer Fluktuation werden unterschieden zwischen harten und weichen Faktoren. Gehalt, Bonuszahlungen, Vereinbarungen von Überstunden, sowie Urlaubstagen gehören zu den harten Faktoren. Weiche Faktoren sind beispielsweise die Arbeitsatmosphäre, sowie das kollegiale Miteinander. Letzteres ist schlechter messbar, jedoch dürfen und sollten diese Faktoren nicht unterschätzt werden.³⁸

Zudem zählen eine hohe Belastung, Umwelteinflüsse, Krankheiten, sowie die Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu den Ursachen hoher Fluktuationen.³⁹

³⁵ vgl. Lexikon

³⁶ vgl. Schenkel, 2008

³⁷ vgl. Lexikon

³⁸ vgl. Protel

³⁹ vgl. Vogt, 2004: 1ff.

2.1.1 Die Belastungen im Bezug auf die Hotellerie

Die Zeit ist der bedeutendste Aspekt in der Hotellerie. Angenommen ein Gast betritt das Hotel zum Ein- bzw. Auschecken, so ist dies der Zeitpunkt, an dem die Arbeitnehmer ihre Beschäftigungen ausführen müssen. Ferner ist es zur Selbstverständlichkeit geworden, dass die Gäste nicht mehr zur gleichen Zeit zu Mittag oder Abend speisen. Die Devise in diesem Dienstleistungsbereich ist, dass der Kunde König ist. Diese These beeinflusst das Personal dazu, dass die Bedürfnisse der Gäste rasch und mit äußerster Sorgfalt verrichtet werden müssen, was zu einem Zeitdruck führt.⁴⁰

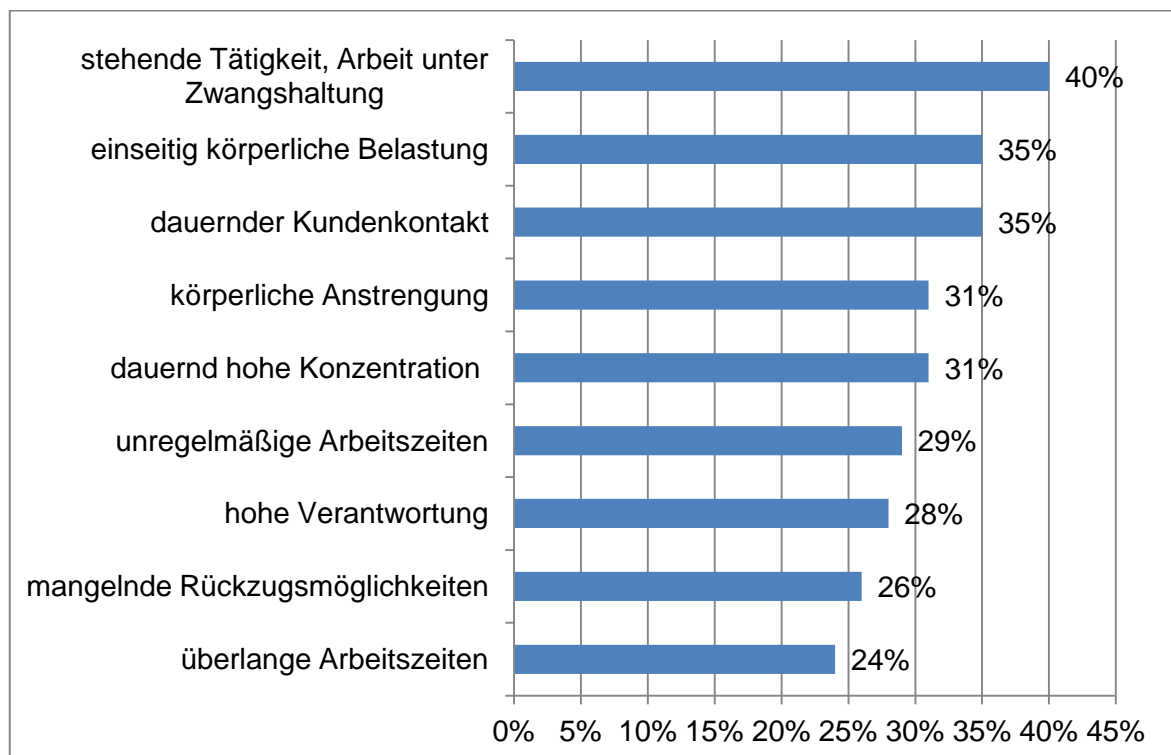


Abbildung 2: Belastungen⁴¹

Die oben abgebildete Tabelle zeigt eine Erhebung im Jahre 2010 mit 180.964 beteiligten Personen, darunter eine Frauenquote von 59,3%. Die teilgenommenen Personen stehen in einem Beschäftigungsverhältnis in der Gastronomie und Hotellerie.⁴²

⁴⁰ vgl. Vogt, 2004: 18

⁴¹ In Anlehnung an Consulting

⁴² vgl. Consulting

40 % der Teilnehmer beklagten die stehende Tätigkeit in der Hotellerie. Die einseitig körperliche Belastung und der dauernde Kundenkontakt sind ebenfalls Belastungen für die Mitarbeiter. Denn diese müssen auch zu anspruchsvollen Kunden stets freundlich sein. Die Arbeit in der Hotellerie ist durch eine hohe Verantwortung, sowie durch eine daraus resultierende hohe Konzentration geprägt. Ebenfalls sind in einem Hotel wenige Aufenthaltsräume für das Personal vorgesehen oder generell nicht im Hotelbetrieb etabliert worden. Für diese Mitarbeiter ist es schwer, einen ungestörten Ort für sich zu beanspruchen, bspw. aufgrund des ständigen Kundenkontaktes. Auffallend sind die unregelmäßigen Arbeitszeiten und die Zusatzverdienste, die bemängelt werden.

Derartige Belastungen entstehen durch die nicht aufeinander abgestimmten Arbeitsanforderungen und die obligatorischen Möglichkeiten zur Arbeitsbewältigung. Ein solches Ungleichgewicht kann dauerhaft zu Beschwerden führen und Erkrankungen verursachen.⁴³

Die Ursachen für diese Belastungen werden in psychische und in körperliche Belastungen unterteilt.

Psychische Belastungen	körperliche Belastungen
Zeitdruck in Spitzenzeiten durch Knappheit an Mitarbeitern	Im Service: das Befördern von schweren Gegenständen, erschwerende Körperhaltung, Tätigkeit auf bedrängtem Raum, minderwertige Fußböden
Überlastungen	
mangelnde Einarbeitungsphase	
wenig Aussicht auf Weiterbildungsmöglichkeiten	In der Küche: zu tiefe oder zu wenige Arbeitsflächen, Tragen von schweren Gegenständen, Zwangshaltung, stehende Arbeit
Fehlende Rückzugsmöglichkeiten durch ständigen Kundenkontakt	

⁴³ vgl. Consulting

undeutliche Zuständigkeit und Aufgabenverteilung durch fehlende Information	Im House-Keeping (Zimmer- und Hotelreinigung) ⁴⁴ : Tragen von Gepäckstücken, nicht ergonomische Hilfsmittel
Unangebrachter und erfolgloser Führungsstil	
Aufarbeiten durch Überstunden	An der Rezeption: kein ergonomisch gestalteter Arbeitsbereich, userunfreundliche EDV-Software

Tabelle 2: Auflistung von psychischen und physischen Belastungen⁴⁵

Der Zeitdruck, der in Spitzenzeiten entsteht, wenn z. B. zu wenig Mitarbeiter vorhanden sind, ist eine hochgradige psychische Belastung. Es ist ersichtlich, dass jeder Arbeitnehmer eine enorme Arbeitsmenge zu bewältigen hat und somit eine Überforderung entstehen könnte. Durch die Arbeitsmenge ist es dem Führungspersonal nicht möglich, eine korrekte Einarbeitungsphase durchzuführen. Die fehlenden Informationen aus dem Führungsmanagement sind zugleich der Grund für die unklaren Zuständigkeiten und die unklare Aufgabenverteilung der Mitarbeiter. Daraus resultiert der schlechte und teilweise nicht vorhandene Führungsstil. Ein weiterer Aspekt der psychischen Belastung ist die nicht existente Chance auf eine Weiterbildung in der Hotellerie. Die nicht vorhandenen Rückzugsmöglichkeiten belasten die Mitarbeiter ebenfalls.⁴⁶ Abschließend ist das Nacharbeiten durch sogenannte Überstunden zu betrachten. Einige Beschäftigte haben sich bereits mit der Mehrarbeit arrangiert und sehen diese als nicht hinterfragbare Tatsache an.⁴⁷

Zu den körperlichen Belastungen zählt vor allem das Befördern und Tragen von schweren Gegenständen, wie zum Beispiel von Gepäckstücken, Pfannen und Töpfen. Im Service ist eine erschwerende Körperhaltung zu beobachten. Des Weiteren gibt es Tätigkeiten auf engstem Raum, wie z. B. das Essen über den Tisch zu reichen. In den Hotelküchen sind sehr oft zu tiefe oder zu wenig Arbeitsflächen vorzufinden, was eine Zwangshaltung beim Zubereiten der Speisen zur Folge hat.

⁴⁴ vgl. Dettmer/ Hausmann, 2007: 130

⁴⁵ Eigene Abbildung: In Anlehnung an Consulting

⁴⁶ vgl. Consulting

⁴⁷ vgl. Vogt, 2004: 19

Im House-Keeping können die nicht ergonomischen Hilfsmittel zu Belastungen führen. Kein ergonomisch gestalteter Arbeitsplatz und eine userunfreundliche EDV-Software sind vermehrt an der Rezeption vorzufinden. Desgleichen sind eine erschwerende Körperhaltung und das Arbeiten im Stehen in der Hotelbranche vorzufinden. Im Allgemeinen ist in Hotels ein minderwertiger Fußboden sichtbar, der ebenfalls zu körperlichen Belastungen der Mitarbeiter führt.⁴⁸

2.1.2 Die Arbeitszeiten im Bezug auf die Hotellerie

Die Arbeitszeiten in der Hotelbranche werden nochmals als außergewöhnliche Belastung anerkannt. In der Hotellerie ist eine grundsätzliche Arbeit an Samstagen, Sonntagen und Feiertagen, sowie am späten Abend und in der Nacht zu tätigen. Es existiert ein erheblicher Überfluss an Mitarbeitern, die keine Zeit für Pausen haben. Hochgradig zu finden wurde dieses in Saisonbetrieben, in den die Mitarbeiter bspw. keine freien Tage haben und somit das Personal ohne Unterbrechung tätig sein muss. Ebenfalls absolvieren diese einen sogenannten geteilten Dienst.⁴⁹ Ein ebenfalls enormer Aspekt ist die unzählige Mehrarbeit, die so genannten Überstunden. Aufgrund dieser Leistungen ist es vielen Betriebsangehörigen teilweise unmöglich die Gestaltung ihrer Freizeit zu organisieren.⁵⁰

2.1.3 Die Umwelteinflüsse im Bezug auf die Hotellerie

Zusätzlich zu den Belastungen und den Arbeitszeiten haben die Umwelteinflüsse eine bedeutende Rolle auf die Fluktuation. Die auf der nächsten Seite aufgeführte Tabelle ist ebenfalls aus der Meinungsforschung aus dem Jahre 2010, welche bereits in 2.1.1 Belastungen behandelt wurde.

⁴⁸ vgl. Consulting

⁴⁹ vgl. Vogt, 2004: 22

⁵⁰ vgl. Consulting

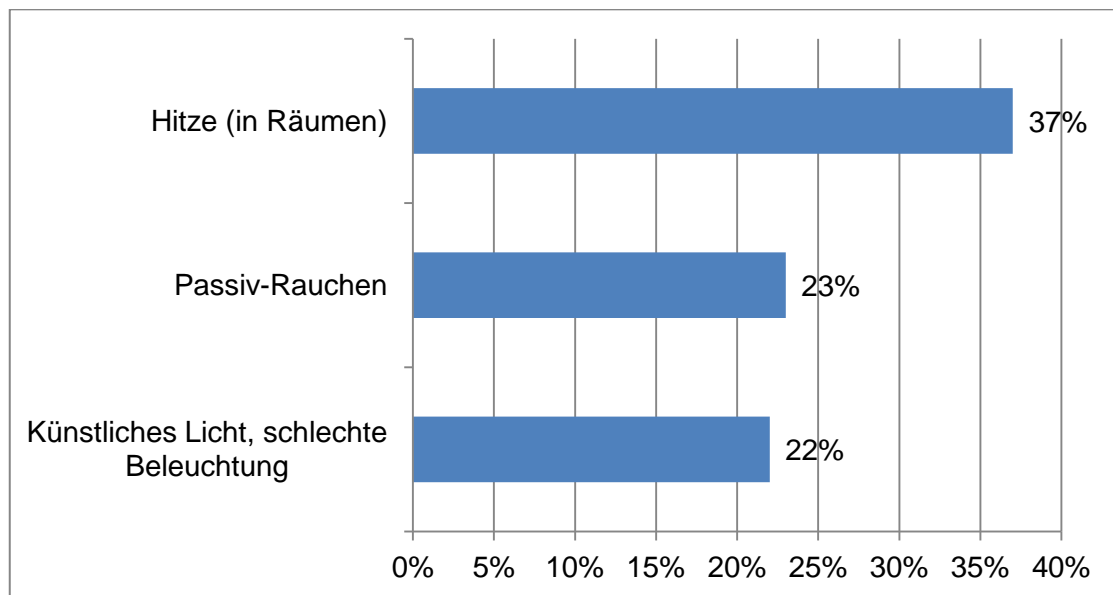


Abbildung 3: Umweltbelastungen⁵¹

Das künstliche Licht, sowie die schlechte Beleuchtung in den gastgewerblichen Unternehmen werden von 39.812 Personen als eine Belastung empfunden. Eine weitere Belastung, welcher die Mitarbeiter zwanglos ausgesetzt sind, ist das Passivrauchen. Mehr als ein Drittel der Befragten klagte zudem über eine hohe Raumtemperatur in den Betrieben.⁵² Beispielsweise sind die Beschäftigten in der Küche den schlechten Luftverhältnissen, die heutzutage zu ihrer täglichen Arbeit integriert sind, ausgesetzt. Es sind große Temperaturschwankungen vorhanden, wenn sich die Mitarbeiter zwischen Kochstelle und Kühlraum bewegen. Eine zuvor belanglose Belastung ist die Luft. Einerseits durch unbekömmliche Luft oder durch abstoßende Ausdünstungen, andererseits durch unangenehme Luftströme.⁵³

2.2 Krankheiten im Bezug auf die Hotellerie

Die Daten dieser Abbildung stammen ebenfalls aus der entsprechenden Nachforschung wie in Punkt 2.1.1 Belastungen und 2.1.3 Umwelteinflüsse.

⁵¹ Eigene Abbildung: In Anlehnung an Consulting

⁵² vgl. Consulting

⁵³ vgl. Vogt, 2004: 21f.

Die Hotellerie ist bekannt dafür, dass die Arbeit gesundheitliche Erkrankungen, sowie Beschwerden hervorbringt. Die Häufigkeit der Erkrankungen in der Hotellerie liegt immerhin unter dem Wert aller Wirtschaftsklassen, jedoch beträgt die durchschnittliche Krankheitsdauer zwei Tage länger.⁵⁴

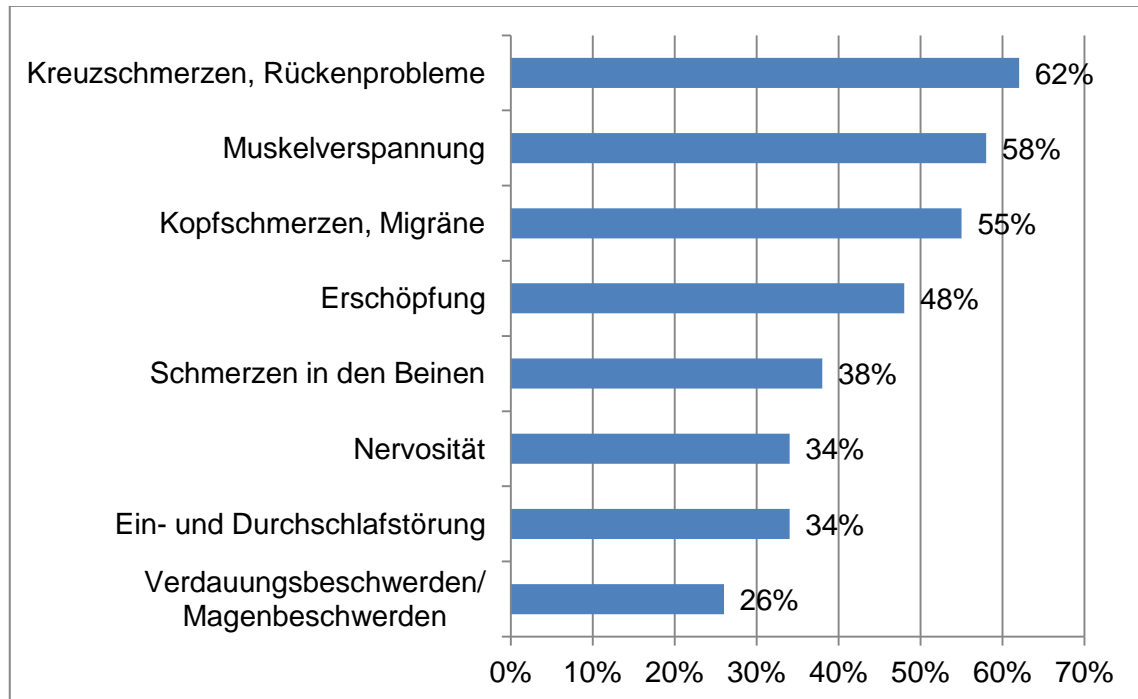


Abbildung 4: Krankheitsbelastungen⁵⁵

Anhand der Recherche ist zu sehen, dass 62 % unter Kreuzschmerzen und Rückenproblemen leiden. Muskelverspannungen, Kopfschmerzen, Migräne und Schmerzen in den Beinen sind weitere Belastungen der Mitarbeiter in der Hotelbranche. Bescheidene 86.863 Befragte in der Gastronomie, somit fast 50 %, leiden unter Erschöpfungssyndromen. Die Arbeitnehmer sind sehr oft nervös, woraus eine Ein- und Durchschlafstörung, sowie Verdauungs- und Magenbeschwerden resultieren kann.⁵⁶ Des Weiteren kann eine Feststellung auf psychiatrischer Krankheiten diagnostiziert werden und würde an erster Stelle vertreten sein.⁵⁷

⁵⁴ vgl. Consulting

⁵⁵ Eigene Abbildung: In Anlehnung an Consulting

⁵⁶ vgl. Consulting

⁵⁷ vgl. Vogt, 2004: 27f.

Die Fakten decken auf, dass ständiges Stehen, Gehen oder das Tragen und Befördern von schweren Gegenständen, Normalität in der Hotellerie sind. Infolgedessen ist anzunehmen, dass ein Großteil der Krankheiten das Skelett, das Bindegewebe oder die Muskeln schädigt. Deutlich hervorzuheben ist die Tatsache, dass psychiatrische Krankheiten an erster Stelle, noch vor dem offensichtlichen und typisierten Krankheitsbildern stehen.

In der heutigen Zeit sind drei Krankheitsbilder besonders auffällig und demnach häufig. Das erste Krankheitsbild zeichnet Schwächen des Bewegungs- und Stützapparates auf. Als Bewegungs- und Stützapparat wird auch das Skelett, Muskel und Bindegewebe bezeichnet. Weiterhin werden psychiatrische Krankheiten, wie Neurosen und Psychosen diagnostiziert. Auch Krankheiten des Nervensystems gehören dazu.

In der Hotellerie gibt es anerkannte Berufskrankheiten, wie z. Bsp. Hautkrankheiten. Einen Gegensatz zu den anerkannten Krankheiten sind die nicht registrierten Krankheiten, wie z. B. Schäden an der Wirbelsäule, Abnutzungserscheinungen der Gelenke bzw. Gelenkentzündungen, hohen bzw. niedrigen Blutdruck und Krampfadern. Es fallen auch typische psychosomatische Krankheiten in diese Rubrik. Diese sind bspw. Kopfschmerzen, Nervosität oder Gereiztheit. Außerdem können etliche Mitarbeiter nach der Arbeit nicht zur ausgleichenden Entspannung gelangen, da sie an den Betrieb und die damit bezogene Arbeit denken.⁵⁸

⁵⁸ vgl. Vogt, 2004: 27f.

2.3 Fluktuationskosten

Jeder Verlust eines verlässlichen Mitarbeiters verursacht wesentliche Kosten.⁵⁹ Es könnten Kosten für eine beispielsweise Rekrutierung oder das Anlernen neuer Mitarbeiter anfallen. Die Belastungen einer Fluktuation welche auf ein Hotel zukommen, werden mit etwa 10 % der Lohnsumme angesetzt. Henschel, Autorin eines Buches über das Hotelmanagement, geht hingegen davon aus, dass diese Summe drastisch beträchtlicher ist.⁶⁰ Die Fluktuationskosten im Hinblick auf die europäischen Mitarbeiterfluktuationsraten sind vergleichsweise niedrig in der Hotelbranche.⁶¹

Ab dem Zeitpunkt, ab dem der Mitarbeiter sich entschieden hat, das Hotel zu verlassen, bis hin zum endgültigen Ausscheiden aus dem Unternehmen, tritt ein Produktionsverlust ein. Das bedeutet, dass die ausscheidende Person nicht mehr die volle Leistungsbereitschaft besitzt.⁶²

Um die Fluktuationskosten zu senken, müssen die Kündigungsgründe der Mitarbeiter von den Unternehmen betrachtet werden. Die Hotellerie verfügt über diese Fähigkeit. Die benötigten Mittel, um Fluktuationsgründe zu beheben, sind bspw. attraktivere Arbeitsbedingungen zu gewährleisten oder die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Es liegt demnach in der Hand der Unternehmen die Kosten der Fluktuationen zu dominieren und die Mitarbeiter an den Betrieb zu binden.⁶³

⁵⁹ vgl. Protel

⁶⁰ vgl. Henschel, 2008: 209

⁶¹ vgl. Protel

⁶² vgl. Henschel, 2008: 209

⁶³ vgl. Protel

3 Das Arbeitswesen im Ländervergleich

Folgender Vergleich soll die Vorzüge der Arbeitsbedingungen in Deutschland und Italien für die Mitarbeiter dokumentieren. Der Vergleich soll helfen, die Arbeitssituation in den jeweiligen Ländern durch die Ergänzung der aufgezeigten Vor- und Nachteile zu verbessern. Das Ziel des Ländervergleiches ist es die Fluktuationen, speziell in der gastgewerblichen Dienstleistungsbranche, abzuschaffen bzw. zu verringern.

Aus diesem Anlass wurden zwei Erhebungen durchgeführt. Der Geschäftsführer des Hotels Stadt Hamburg auf Sylt, sowie die Geschäftsinhaberin des Hotels Ortler in Italien wurden interviewt.

3.1 Deutschland – Das Hotel Stadt Hamburg

Das Hotel Stadt Hamburg wurde im Jahr 1869 gegründet und befindet sich auf der Insel Sylt. Das von der Familie Hentzschel in der dritten Generation geführte Hotel umschließt 70 spezifisch angelegte Zimmer und verfügt über einen modernen Wellnessbereich. Zusätzlich bietet das Unternehmen organisierte Veranstaltungen im Rahmen von privaten Feiern und Tagungen an.⁶⁴

Die derzeitige Mitarbeiterzahl beträgt 89 Personen. In den letzten fünf Jahren haben ca. 250 Angestellte das Hotel aus eigenem Willen verlassen. Anlässe für die Fluktuationen können aus Sicht von Herrn Hentzschel folgende sein:

- Fertigstellung der Lehre
- Keine Weiterbildungsmöglichkeiten auf dem aktuellen Arbeitsgebiet
- Im Ausland und in weiteren Hotels die Fertigkeiten und Kenntnisse erweitern
- Kündigungen aufgrund von Erweiterung von Qualifikationen im Studium

⁶⁴ vgl. Stadt Hamburg, 2013

Anschließend gibt Herr Hentzschel noch weitere Fluktuationsgründe des Hotels Stadt Hamburg an:

- Übergang in den Ruhestand
- Verschlechterung des Gesundheitszustandes
- Familienplanung
- Verlassen der Insel Sylt bspw. in das Elternhaus, aufgrund von übersteuerten Wohnungen⁶⁵

3.2 Italien – Das Hotel Ortler

In Italien existieren 34.000 Hotelbetriebe. Darunter fallen gerade einmal 400 Fünfsternehotels, obwohl sich die Nachfrage für luxuriöse Hotelunternehmen außergewöhnlich erfolgreich entwickelt. Die Umsätze in dieser Branche können sich derzeit nicht weiterentwickeln und die Erlöse sind regressiv.⁶⁶

Italien ist generell von einer hohen Jugendarbeitslosigkeit geprägt. Jedoch beträgt der Prozentsatz der Arbeitnehmer in der Hotelbranche, die das 40ste Lebensjahr noch nicht erreicht haben 63 %. Die Frauenquote in der gastronomischen Dienstleistungsbranche liegt bei 57 %.⁶⁷

Das von der Familie Götsch geführte Hotel Ortler liegt in Dorf Tirol bei Meran (Südtirol). Es bietet eine Vielfalt von Zimmern an, welche nach unterschiedlichen Apfelsorten benannt sind, die aus der Region stammen. Außerdem weist das Hotel einen großen Wellnessbereich auf und hat zusätzlich attraktive Angebote, z. B. Erlebniswochen über die Äpfel in der Region.⁶⁸

⁶⁵ vgl. Hentzschel, 2014

⁶⁶ vgl. Scheid, 2014

⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ vgl. Ortler, 2008

Das Hotelteam Ortler umfasst 24 Personen. Vier Arbeitnehmer haben in den letzten fünf Jahren eigens gekündigt. Lt. Frau Götsch sind diese Gründe ausschlaggebend für eine Kündigung:

- Das junge Alter und der Wunsch der Ausdehnung von Erfahrungswerten
- Nutzen die Möglichkeit den Betrieb zu wechseln, um bis zum Ruhestand noch weitere Erkenntnisse in der Hotellerie sammeln zu können
- Kündigungen aufgrund des nicht ausgelasteten Hotels und der daraus folgende niedrigere Arbeitsaufwand bspw. an der Hotelbar
- Wechsel von Hotel Ortler in ein Restaurant, aufgrund der unpassenden Betriebsart für einzelne Angestellte
- Studium, Umschulungen

Ebenfalls gibt Frau Götsch an, dass in dem Hotel Ortler eine geringe Fluktuationsrate herrscht, zumal nur generelle Zeitverträge von acht Monaten vereinbart werden. Die Betriebszeiten sind saisonabhängig. Sie beginnen am 20. März und enden am 09. November. Des Weiteren wird eine Probephase von 10 bis 14 Tagen angesetzt. Diese Zeit ist jedoch nicht sehr aussagekräftig und daraus resultieren teilweise 1 bis 2 Monatsverträge, welche gegebenenfalls verlängert werden. Sollten die Fähigkeiten und Kenntnisse des Arbeitnehmers den Vorstellungen des Arbeitgebers entsprechen, so haben diese die Möglichkeit in der nachfolgenden Saison erneut angestellt zu werden. Hierzu kommt, dass das Hotel Ortler einem Zimmermädchen aufgrund eines Diebstahls, kündigen müssen.⁶⁹

3.3 Der Vergleich

Abschließend wird hier der direkte Vergleich gezogen, welche Faktoren die Mitarbeiter dazu bewegen, in dem Hotelunternehmen ihre Tätigkeiten fortzuführen.

⁶⁹ vgl. Götsch, 2014

Hotel Stadt Hamburg	Hotel Ortler
Sehr gutes und familiäres Betriebsklima	angenehmes Mitarbeiterklima
5-Tage-Woche	tolle Arbeitszeiten
Sonn- und Feiertagszuschläge	gute Bezahlung
	gutes Wetter, angenehme Temperaturen (besonders für die Mitarbeiter aus Ungarn, Slowakei)
gute Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern Abteilungsleitern, der Direktion und den Eigentümern	Einbeziehen der Mitarbeiter bei Entscheidungen
	Aufstiegschancen
	tolles Gäste-Mitarbeiterklima; das gute Betriebsklima wirkt sich auch auf die Gäste aus und kommt somit von ihnen wieder positiv rüber, sodass es dann auch wieder für den Mitarbeiter angenehm ist zu arbeiten

Tabelle 3: Interviews von den Hotelbetrieben⁷⁰

Lt. Arbeitgeber gewährleisteten beide Hotels ein angenehmes Betriebsklima. Auf Sylt üben die Mitarbeiter an fünf Tagen in der Woche ihre Betriebsaktivitäten aus, während gute Arbeitszeiten auch im Hotel Ortler vorhanden sind. Eine hervorragende Bezahlung existiert in beiden Betrieben, durch z. Bsp. Sonn- und Feiertagszuschläge. Italien kann einen Vorteil aufgrund des Wetters und der Temperaturen verzeichnen, insbesondere für ungarische und slowakische Arbeitnehmer. Im Hotel Stadt Hamburg besteht eine förderliche Kommunikation zwischen dem gesamten Personal im Unternehmen einschließlich der Geschäftsleitung. Das Personal wird bei Entscheidungen, die für das

⁷⁰ Eigene Abbildung: In Anlehnung an Hentzschel/ Götsch, 2014

Hotel Ortler zu treffen sind, nach ihren Erfahrungswerten und Fähigkeiten befragt, um ihre Meinungen zu berücksichtigen. Lukrativ für die Mitarbeiter des Hotel Ortlers sind die vorhandenen Aufstiegschancen in dem Unternehmen aufgrund einer existenten Hotelfachschule in Meran. Eine weitere Qualität besteht lt. Frau Götsch in einer positiven Beziehung zwischen den Gästen und dem Personal. Dieses Klima wird von den Gästen als angenehm empfunden. Daraus resultiert, dass die optimale Atmosphäre den Arbeitnehmern zurückgegeben wird und sie dadurch Motivationsanreize gewinnen.⁷¹

⁷¹ vgl. Hentzschel/ Götsch, 2014

4 Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, um eine hohe Fluktuation zu vermeiden

Entsprechend einer Erhebung des Deutschen Bundestags wurden die Arbeits- und Ausbildungsbedingungen im Hotel- und Gaststättengewerbe erforscht. Unter Bezugnahme der 19. Frage, wobei die Befragten angeben sollten, wie viele Jahre diese nach ihrer Ausbildung noch in der Hotelbranche tätig waren. In dem ersten Jahr nach der Ausbildung sind noch 71 % der Fachkräfte, somit 1917 Arbeiter in ihrem Ausbildungsbetrieb geblieben. 34 % haben drei Jahre nach Ausbildungsende gekündigt. Infolgedessen konnten die Betriebe 1716 Arbeitnehmer drei Jahre lang an ihrem Betrieb halten. Fünf Jahre nach der Ausbildung haben 41 % (1025 Mitarbeiter) ihre Kündigung eingereicht. Anhand dieser Frage der Frageerhebung ist ersichtlich, dass professionelle Fachkräfte in der gastronomischen Dienstleistungsbranche dringend benötigt werden⁷²

Es sind zwei Faktoren, die Arbeitsplätze in einem Hotelbetrieb unattraktiv darstellen. Zum einen ist es die Arbeitszeit, da die Mitarbeiter eines Hotelbetriebs ständig zur Verfügung stehen müssen, insbesondere dann, wenn die Mehrheit der Bevölkerung ihre freie Zeit nutzt. Die Angestellten haben ebenso ihren Dienst an Feiertagen und Ferienzeiten zu leisten. Von Fachleuten wird der erste Grund als äußerst belastend empfunden. Der zweite Faktor ist die Herabsetzung der individuellen Arbeitsleistung.⁷³

4.1 Mitarbeiterzufriedenheit und deren Motivation

Die optimalen Leistungen des Personals, die dieses aufgrund seiner Fähigkeiten und Kenntnisse auszeichnet, tragen zu einem Hotelerfolg bei.⁷⁴ Die Bereitwilligkeit des Personals kann sowohl von außen als auch von innen ausgelöst werden. Die äußere Leistungsbereitschaft wird durch eine zwingende Notwendigkeit ausgedrückt. Daraus folgt, dass der Mitarbeiter eine Abwehrstellung entwickelt und nicht sein maximales Tätigkeitsvolumen vollbringen kann. Durch innerliche Motivationsfaktoren kann diese jedoch voll ausgeschöpft werden.⁷⁵

⁷² vgl. Bundestag, 2012: 10f.

⁷³ vgl. Duch, 1980: 123

⁷⁴ vgl. Henschel, 2008: 237

⁷⁵ Ebd.: 238f.

Anhand von Motivationsfaktoren entwickelt sich das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem Betrieb im positiven Sinne. Welches sich durch ein zustimmendes Wirken äußert. Daraus resultieren ein angenehmes Arbeitsklima, sowie das unwiderrufliche Verfolgen der Unternehmensphilosophie.

Folgende Aspekte unterstützen die Leistungsbereitschaft des Personals:

- Materielle Faktoren (z. B. Entgelt)
- Immaterielle Faktoren (z. B. Karrierechancen)
- Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsdauer)
- Arbeitsgestaltung (z. B. Arbeitsplatzwechsel)
- Führungsmanagement

Diese Aspekte werden von dem Personal aufgrund deren Stellung in dem Hotelbetrieb ungleichmäßig kategorisiert.⁷⁶

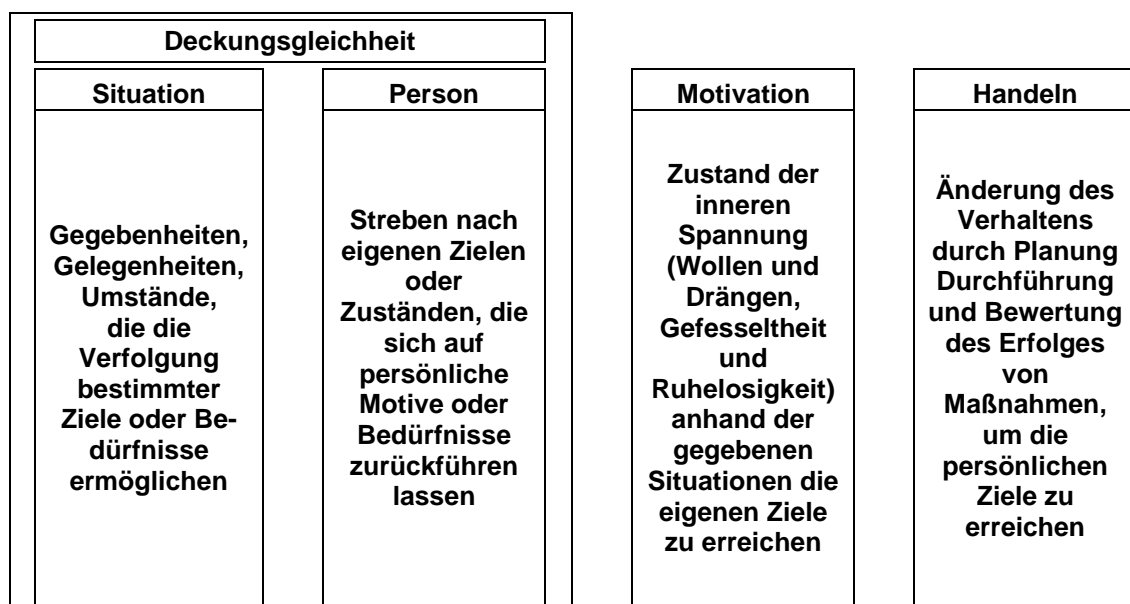


Abbildung 5: Grundmodell zur Motivation⁷⁷

⁷⁶ vgl. Henschel, 2008: 239

⁷⁷ In Anlehnung an Meyer, 2011: 146

Die Abbildung weist die Entwicklung der Motivation auf. Das Wort Motivation stammt von dem lateinischen Wort *movere*. D.h., dass jemand in einer präzisen Situation auf eine festgelegte Weise handelt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Durch die Deckungsgleichheit, welche aus der Situation und der Person besteht, entwickelt sich die Motivation und beeinflusst die Verhaltensweise des Personals.⁷⁸

Ein Beispiel wird zum Verständnis erläutert: Ein Mitarbeiter in einer führenden Position erkrankt. Ein kürzlich ausgebildeter Angestellter beabsichtigt diese Führungsposition zu übernehmen. Infolgedessen leistet diese Person willkürliche Verrichtungen und Überstunden ab. Aus dieser Situation erlangt der Arbeitnehmer die Erreichung seiner Ziele. Für die Geschäftsführung ist es von hoher Bedeutung, dass diese nun die Tätigkeiten akkreditieren. Was nicht bedeuten muss, dass der Angestellte diese Position sofort erreicht, jedoch könnte sein Aufgabengebiet dadurch erweitert und seine Stellung im Betrieb dementsprechend anerkannt werden. Wenn die Beachtung der Leistungen ausbleibt oder schlechte Feedbacks aufgrund der Bemühungen ausgesprochen werden, so sinkt das Engagement des Mitarbeiters. Daraus lassen sich folgende Herausforderungen für das Führungspersonal erschließen: Es muss erkannt werden, welche Zielsetzungen und Ambitionen das Personal verfolgt. Die Arbeiten, Gelegenheiten oder Probleme müssen in Bezug auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer zugeteilt werden. Um die Zufriedenheit der Arbeiter zu gewährleisten, werden die beobachteten und widergespiegelten Handlungsergebnisse mit den Zielsetzungen abgeglichen.⁷⁹

⁷⁸ vgl. Meyer, 2011: 145

⁷⁹ Ebd.: 146



Abbildung 6: Bedürfnispyramide nach Maslow⁸⁰

Diese Abbildung nach Maslow ist eine erweiterte Darstellung der Motivation, die speziell die Bedürfnisse der Mitarbeiter aufgreift. Die Pyramide bezieht sich auf die Defizit-Methode. Diese beschreibt, dass die wahrgenommenen Defizite der jeweiligen Phase der Pyramide zu einem Motivationsantrieb führen. Des Weiteren wird hier offenbart, dass die Ziele der Mitarbeiter abwechslungsreicher Natur sein können und sich nicht nur auf finanzielle Absichten begrenzen lassen. Die monetären Ansätze der Arbeitnehmer sind nur zu Beginn der Pyramide von Bedeutung. Demzufolge werden Bedürfnisse zur Sicherheit, sowie zur Weiterentwicklung der Arbeitskraft bedeutungsvoll.⁸¹

⁸⁰ In Anlehnung an Meyer, 2011: 147

⁸¹ vgl. Meyer, 2011: 146

Daraus folgt, dass eine gerechte Entlohnung in der Gastronomie erfolgen muss. Des Weiteren können anhand von Personalgesprächen die Ziele und Beweggründe des einzelnen Arbeitnehmers herausgefiltert werden.⁸² Um die Mitarbeiterzufriedenheit zu gewährleisten, können folgende Instrumente hilfreich sein:

- Positives Arbeitsklima innerhalb des Teams garantieren
- Unterstützung von Weiterbildungsmaßnahmen
- Verantwortung an die Mitarbeiter übertragen
- Mitarbeitergespräche führen⁸³
- Job Rotation: Abwechslungsreicher Verrichtungsort
- Job Enrichment: höhere Anforderungen an den Mitarbeiter durch anspruchsvollere Aufgaben
- Job Enlargement: Erweiterung des Aufgabenbereichs anhand von einer erhöhten Anzahl der Aufgabeninhalte⁸⁴

Damit ein Arbeitgeber die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter identifizieren kann, können Zufriedenheitsmessungen vollzogen werden. Diese Kennzahlen sind subjektiver, sowie auch objektiver Art.⁸⁵ Eine Art der subjektiven Messung ist die der Mitarbeitergespräche.⁸⁶ Die objektiven Messungen bestehen aus Kennzahlen:⁸⁷

⁸² vgl. Meyer, 2011: 147f.

⁸³ vgl. Protel

⁸⁴ vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 122

⁸⁵ Ebd.: 58

⁸⁶ Ebd.: 64

⁸⁷ Ebd.: 58

Fluktuationsrate:	$\frac{\text{Anzahl der innerhalb einer Periode das Unternehmen verlassenden Mitarbeiter}}{\text{Anzahl der während dieser Periode im Unternehmen insgesamt beschäftigten Mitarbeiter}} \cdot 100$
Produktivität:	$\frac{\text{Mengenmäßiger Output im Unternehmen (Wertschöpfung als Arbeitsergebnis)}}{\text{Mengenmäßiger Input des Produktionsfaktors Arbeit ("Menschtag")}} \cdot 100$
Fehlzeiten:	$\frac{\text{Anzahl der nicht-betriebsbedingt ausfallenden Arbeitsstunden}}{\text{Anzahl der insgesamt im Betrieb zu leistenden Arbeitsstunden}} \cdot 100$

Abbildung 7: Kennzahlen zur Mitarbeiterzufriedenheit⁸⁸

Die Fluktuationsrate offenbart nur begrenzt die Mitarbeiterzufriedenheit. Obwohl eine Mitarbeiterunzufriedenheit herrscht, kann weiterhin ein Beschäftigungsverhältnisse aufgrund von bspw. fehlenden Jobangeboten bestehen. Ein anderer Grund für eine geringe Rate könnten die minderwertigen Arbeitsbedingungen der Mitbewerber sein. Aufgrund eines Aufschwung- und Abschwungwechsels in der Wirtschaft kann trotz einer Mitarbeiterzufriedenheit eine hohe Fluktuation herrschen. Eine stattliche Produktivität soll eine hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter aufweisen. Jedoch kann zwischen einer hohen Produktivität und der Mitarbeiterzufriedenheit eine Kontroverse bestehen. Ausschlaggebende Faktoren, die zu einer erhöhten Produktivität führen sind bspw. eskalierende Arbeitsbedingungen, was dementsprechend die Zufriedenheit der Mitarbeiter senkt. Die Fehlzeitenrate ist von Erkrankungen oder individuellen Auswirkungen abhängig. Das Fernbleiben der Arbeitnehmer tritt objektiv oder motivationsbestimmt auf und hat Bezug auf die Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit. Es wäre jetzt aber fehlerhaft, eine erhöhte Zufriedenheit aufgrund von einer geringen Fehlzeitenrate anzunehmen, da die Mitarbeiter im Anlass des wirtschaftlichen Abstiegs die fehlende Motivation oder psychische Krankheitsformen unterdrücken und trotzdem ihren beruflichen Tätigkeiten nachgehen, um ihr Beschäftigungsverhältnis zu erhalten und den damit zusammenhängenden Unterhalt zu gewährleisten.⁸⁹

⁸⁸ Eigene Abbildung: In Anlehnung an Bröckermann/ Pepels, 2004: 58f.

⁸⁹ vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 58f.

4.2 Verbesserung des Arbeitsklimas

Anhand einer Umfrage für das Grand Elysée im Bezug auf die potenziellen Auszubildenden, ist ersichtlich, dass ein fairer Umgang und somit ein gutes Betriebsklima, für die Auszubildenden in der Hotellerie ein wichtiger Faktor für die Wahl des Ausbildungsbetriebes ist.⁹⁰

Herr Simmeth gibt an, dass nur wenige Führungskräfte ihren Mitarbeitern danken. Das monatliche Entgelt an die Mitarbeiter kann die Dankbarkeit nicht ausdrücken, ebenso gering wie die ausführliche Rede am Tag der Weihnachtsfeier.⁹¹ Für ein positives Betriebsklima ist die Dankbarkeit eine Grundvoraussetzung. Die Stimmung im Betrieb wird durch das Betriebsklima reflektiert.⁹² Das Verhalten von Führungspersonen und anderen Arbeitnehmern beeinflusst unbewusst die Mitarbeiter auf ihr Verhalten. Daraus resultieren vier Grundbedürfnisse: Wertschätzung, Zuneigung, Respekt und Anerkennung.⁹³

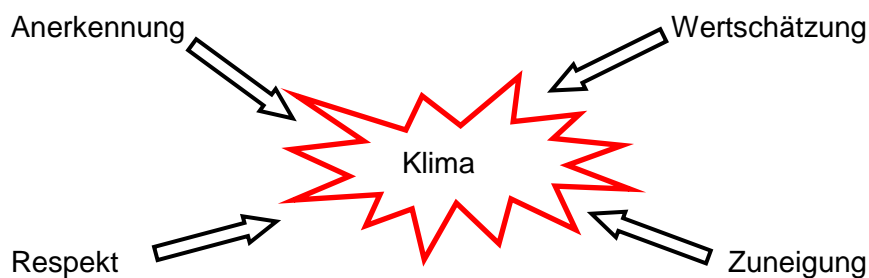


Abbildung 8: Grundvoraussetzungen für ein gutes Betriebsklima⁹⁴

Die Wertschätzung

Das Personal wünscht sich, dass ihre Persönlichkeit und die Arbeit von ihnen geschätzt werden. Eine Wertschätzung kann durch zahlreiche Möglichkeiten geschaffen werden, wie durch kleine Gefälligkeiten. In Form eines selbst gebackenen Kuchens,

⁹⁰ vgl. Grand Elysée, 2013: 8

⁹¹ vgl. Simmeth, 2013: 90

⁹² vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 118

⁹³ vgl. Simmeth, 2013: 90

⁹⁴ In Anlehnung an Simmeth, 2013: 91

ein Event oder einer kleinen Veranstaltung zu Jubiläumszwecken. Denn die Mitarbeiter sprechen bevorzugter über eine kleine berufliche Veranstaltung, als darüber, dass sie am Anfang des Monats ihr Einkommen erhielten.

Die Zuneigung

Herr Simmeth hebt hervor, dass es in der Hotellerie überlebensnotwendig ist, Zuneigung zu erhalten. Denn eine mindernde Zuneigung wird bei dem Personal zu Störungen führen. Ein Zuneigungsverhalten drückt sich in Verhaltensweisen aus, wie beispielsweise durch das Signalisieren von einem effektiven Interesse. Dieses kann durch einfache Fragen, die über das Alltägliche hinaus reichen, dem Gegenüber signalisiert werden. Durch die Frageform ist ersichtlich, ob die Person ein konkretes Engagement aufweist oder ob es eine Art von Ausfragen darstellt. Wenn die Ängste, Sorgen, Nöte und so weiter, erst einmal offenbart wurden, kann ein Gegenüber Empathie und Sympathie zeigen und wendet somit eine Zuneigungsart an. Demzufolge können Hindernisse umgangen werden, welche einen Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Einige Arbeitnehmer haben die Einstellung, dass das Privatleben nicht im Arbeitsalltag integriert werden sollte und somit nicht durch die Verhaltensweisen der Zuneigung zu beeindrucken sind.

Der Respekt

Das Wort Respekt kommt aus dem lateinischen und bedeutet zurücksehen bzw. berücksichtigen. In Respekt verbergen sich ebenso die Wörter Toleranz und Akzeptanz. Die Mitarbeiter eines Hotels müssen sich voll und ganz, so wie sie sind, akzeptieren. Durch das Akzeptieren eines Menschen kann das Verhalten des anderen verändert werden. Eine Art des Respekts weißt sich durch einen respektvollen Umgang auf. Eine weitere Art ist die Umgangsform der Mitarbeiter mit einem angemessenen Umgangston. Zu den Umgangsformen gehört ein 'Danke', sowie auch ein 'Bitte'. Viele Situationen in der Hotellerie sind stressvoll oder unerträglich. Symptome der Hilflosigkeit zeichnen sich ab, indem das Personal andere Mitarbeiter abwertend behandelt oder heruntermacht und den Grund einer derartigen Belastung dafür hervorbringt.

Die Anerkennung

Die Anerkennung der Mitarbeiter kann auf zwei Weisen definiert werden. Zum einen als ein anerkennendes und zum anderen als ein kritisches Feedback. In der Hotellerie

benennen die Arbeitnehmer die fehlenden Bestätigungen als einen Hauptmangel.⁹⁵ Für die Entstehung eines schlechten Betriebsklimas kann der Faktor der fehlenden Anerkennung ausreichen.⁹⁶ Die schleunigste Art der Anerkennung ist das Wort `Danke`. Viele Personen denken über eine Anerkennung nach, sprechen diese aber nicht aus. Diese Weise ist für viele Betriebsmitarbeiter nicht ausreichend und deshalb ist Herr Simmeth der festen Überzeugung, dass eine Form der Anerkennungskultur in den Hotelalltag integriert und etabliert werden muss.⁹⁷

Wenn ein Faktor der Grundbedingungen mangelhaft ist, resultiert daraus, dass es bei den Mitarbeitern zu sofortigen und unmittelbaren Widerständen führt.⁹⁸ Dadurch entwickelt sich ein negatives Betriebsklima. Des Weiteren sorgen Faktoren, wie Intrigen, das Kritisieren beim Arbeitgeber, die Eifersucht auf Kollegen, sowie ein mürrischer Vorgesetzter, zu einer minderwertigen Atmosphäre im Betrieb.⁹⁹

4.3 Förderung von Weiterbildungen

„Weiterbildung ist das beste Bindemittel“¹⁰⁰

Die Karrierechance ist der Hauptgrund, warum Auszubildende einen Bildungsgang in der Hotellerie befürworten.¹⁰¹ Aufgrund des regelmäßigen Personaltransfers wird die Personalplanung eingeschränkt, was zur Folge hat, dass die Personalentwicklungen reduziert werden.¹⁰²

Anhand von Weiterbildungsmaßnahmen werden dem Arbeitnehmer berufliche Kompetenzen angeeignet. Das Ziel dieser Handlungen ist es, dass das Personal sich die veränderten Forderungen des Hotelmarktes bzw. der Kunden aneignet. Ein weiteres Ziel ist die effektivere und effizientere Aufgabendurchführung, sowie die Eskalation der Arbeitsleistung.¹⁰³

⁹⁵ vgl. Simmeth, 2013: 91ff.

⁹⁶ vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 118

⁹⁷ vgl. Simmeth, 2013: 92f.

⁹⁸ Ebd.: 90

⁹⁹ vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 118

¹⁰⁰ von Bonin, 2013: 116

¹⁰¹ vgl. Grand Elysée, 2013: 7

¹⁰² vgl. Henschel, 2008: 209

¹⁰³ vgl. Meyer, 2011: 152

Die Weiterbildungsintensität des Hotel- und Gaststättengewerbes lag in Deutschland bei nur 53 %. Dieser Prozentsatz ist der minimalste im Vergleich mit allen Branchen. Die betrieblichen Weiterbildungskurse wurden von 18 % des Dienstleistungspersonals in Anspruch genommen und ist ebenso der geringste Wert. Die Aufwendungen für betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen lagen unter dem Durchschnitt. Des Weiteren investierte die Hotelbranche nur einen geringen Zeitraum für die Personalentwicklung. Mit der geringsten Stundenanzahl, die für einen Arbeitnehmer aufgewendet wurden, offenbarte sich die Hotellerie und war somit auf dem letzten Platz der Branchen vertreten.

Im europäischen Vergleich liegt Deutschland unter dem Durchschnitt. Mit vier Stunden pro Mitarbeiter, die für Weiterbildungskurse aufgewendet werden, liegt die Branche auf dem letzten Platz, während der Querschnitt aller Branchen bei neun Stunden liegt. In 15 Staaten, darunter Deutschland, betragen die Kosten maximal 0,5 % der Arbeitskosten. Für Weiterbildungsmaßnahmen haben ca. 66 % der Beherbergungsbetriebe einen standhaften Gesamtbetrag an Betriebsmitteln einkalkuliert.¹⁰⁴

Es gibt externe und interne Arten von Personalentwicklung. Die internen Maßnahmen zur Personalentwicklung sind beispielsweise Coaching und Training im Beschäftigungsbetrieb.¹⁰⁵ Es wirkt sich positiv auf die Mitarbeiter bzw. auf die Auszubildenden aus, wenn sie diese Unterstützung in der Berufsschule erhalten. Weiterhin unvermeidbar erforderlich ist die Unterstützung bei Prüfungsvorbereitungen. Die Ausbilder der Hotellerie sollten stets für Fragen der Auszubildenden ihnen zur Seite stehen. Die Maßnahmen von Weiterbildungen werden zielgerichtet angeboten und durchgeführt.¹⁰⁶ Eine Art von Förderungsgesprächen sollten im Hotelbetrieb gefestigt werden, um die Weiterbildungsmaßnahmen, sowie die nächsten Schritte des Entwicklungsablaufes abzusprechen.¹⁰⁷

Die Weiterbildung wird durch die Anstrengung der Fehlervermeidung verhindert. Unzählige Menschen bemühen sich, keine Fehler zu verursachen. Daraus folgt, dass sie zumeist mehr Aufwand betreiben, um ein Verschulden zu verbergen. Herr von Bonin erläutert diesbezüglich ein Beispiel: Wenn als Kind die ersten Schritte getätigt wurden, landete es größtenteils auf dem Hinterteil. Würde das Kind so reagieren, wie die meisten Erwachsenen heutzutage, würde es sofort nach einem triftigen Grund suchen, wie

¹⁰⁴ vgl. Bundestag, 2012: 16f.

¹⁰⁵ vgl. Meyer, 2011: 152

¹⁰⁶ vgl. von Bonin, 2013: 115

¹⁰⁷ Ebd.: 119

zum Beispiel nach den Teppich oder den Nachttopf. Hätte das Kind die ganze Nacht darüber gegrübelt, hätte jedes Kind nie gehen gelernt. Das Kind bemerkte rasch, dass es nicht direkt das erforderliche Ergebnis erzielte, jedoch auch, dass es den nächsten Schritt erproben muss. Nach und nach entwickelten sich die Bewegungssensoren und somit konnte das Kind diese steuern und laufen. Durch ein positives Feedback erfahren Mitarbeiter in der Hotellerie aus Fehlern zu lernen und Erfahrungen einzuordnen. Das heißt, dass jedes positive Feedback die Mitarbeiter stärkt und fördert, z. B. mache jeden Fehler, aber bitte mache ihn nur einmal. Der Belegschaft soll nicht vermittelt werden, dass ihnen ständig Fehler unterlaufen dürfen, jedoch entgegenwirkend ist es, ihnen das Gefühl zu geben, überhaupt keine Fehler machen zu dürfen. Daraus resultiert, dass nichts Extravagantes mehr ausprobiert wird, dass jede Umgestaltung, sowie jede Weiterentwicklung abgelehnt wird, denn die Mitarbeiter tun nur das, was sie können. Für diese Weiterbildung der Mitarbeiter müssen drei Grundvoraussetzungen gegeben sein, um aus Fehlern Kenntnisse zu gewinnen. Das Personal muss sich selber und den Kollegen vertrauen. Die zweite Grundvoraussetzung ist die umfangreiche Informationsübermittlung im gesamten Team, sowie zu Managern, Abteilungsleitern und Arbeitgebern. Keine Furcht vor einer Bestrafung zu entwickeln ist der letzte Faktor, denn wenn eine Angst besteht, so ist die Kommunikation beeinträchtigt.

Durch die Weiterentwicklung der Fähigkeiten haben die Beteiligten das Bedürfnis, sich mit anderen zu vergleichen, was das Fachwissen intensiviert und das Selbstbewusstsein stärkt. Anhand von Wettbewerben können die Mitarbeiter in der Hotelbranche in einen Wettstreit treten. Es bestehen derzeit einige Wettbewerbe, wie der Rudolf Achenbach Preis, der für Köche vergeben wird. Ebenso vergibt der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband einen Preis an Auszubildende im Branchenwettkampf. Die Teilnahme an den Wettbewerben bestärkt die Mitwirkenden und ermutigt diese, Verantwortung zu übernehmen. Mittels Verantwortung, die auf das Personal durch eigenverantwortliches Arbeiten abgewälzt wird, werden die Mitarbeiter gefördert und parallel fühlen sich diese mit dem Betrieb identifiziert. Die Mitarbeiter in der Hotellerie können gegenseitig voneinander lernen, indem sie die Erkenntnisse von Weiterbildungskursen in einer komprimierten Präsentation an die anderen Arbeitnehmer weiterleiten, was dazu führt, dass in dem Betrieb eine bestimmte Wissenstransparenz herrscht und es sich eine Stärkung der Gemeinschaft entwickelt.¹⁰⁸

¹⁰⁸ vgl. von Bonin, 2013: 116ff.

Die klassischen Weiterbildungen können durch eine Hotelfachschule oder eine Universität erzielt werden. Voraussetzung für eine Hotelfachschule ist eine erfolgreiche Ausbildung und minimal ein Jahr Berufserfahrung. Herr Dannenmann begründet diese Erfahrungswerte, im Gegensatz zu Studenten, die direkt nach der Universität im Betrieb einsteigen, als die eventuell bedeutendste Stärke dieses Bildungsganges.¹⁰⁹

Hotelfachschule Heidelberg	Wirtschaftsfachschule der WIHOGA Dortmund	IUBH School of Business and Management
<p>Voraussetzungen:</p> <p>Mittlerer Bildungsabschluss</p> <p>eine abgeschlossene Ausbildung im Bereich der Hotellerie; ein bis zwei Jahre Berufserfahrung</p>	<p>Voraussetzungen:</p> <p>Mittlerer Bildungsabschluss</p> <p>eine abgeschlossene Ausbildung im Bereich der Hotellerie; ein bis zwei Jahre Berufserfahrung</p>	<p>Voraussetzungen:</p> <p>deutsche Hochschulreife oder gleichwertige Abschlüsse von Schulen aus dem Ausland</p>
<p>Bildungsangebote:</p> <p>staatlich geprüfter Betriebswirt; Fachrichtung Hotel- und Gaststättengewerbe (zwei Jahre)</p> <p>Staatlich geprüfter Gastronom; mit Option auf Meisterprüfung (ein Jahr)</p>	<p>Bildungsangebote:</p> <p>staatlich geprüfter Betriebswirt; Fachrichtung Hotel- und Gaststättengewerbe (Vollzeit zwei Jahre; berufsbegleitend 3 Jahre)</p> <p>Catering-Management, Tourismus- und Veranstaltungsmanagement, MBA Studium (berufsbegleitend)</p>	<p>Bildungsangebote:</p> <p>zum Bachelor:</p> <p>Hotel Management, Tourismusmanagement, Aviation Management, Internationales Eventmanagement, Internationales Management und Marketing Management</p>

¹⁰⁹ vgl. Müller, 2014: 91

<p>Staatlich geprüfter Sommelier (ein Jahr) Ein Sommelier unterstützt die Gäste mit fachmännischen Kenntnissen über die Art, die Qualität, sowie über die Charaktere und Abstammungen des Weines.¹¹⁰</p>		<p>zum Master:</p> <p>Internationales Management in unterschiedlichen Ausprägungen, Transport- und Logistikmanagement</p>
<p>Unterrichtssprache:</p> <p>Deutsch mit bilingualen Angeboten</p>	<p>Unterrichtssprache:</p> <p>Deutsch</p>	<p>Unterrichtssprache:</p> <p>Englisch</p>
<p>Kosten:</p> <p>2.025 € pro Jahr</p>	<p>Kosten:</p> <p>1.125 € pro Semester bei einem Vollzeitstudium</p>	<p>Kosten:</p> <p>Zwischen 4.290 € und 4.895 2025 € pro Semester je nach Studium</p>

Tabelle 4: Vergleich von Hotelfachschulen¹¹¹

Die drei Schulen besitzen zum Teil sehr verschiedene Voraussetzungen, Bildungsgänge mit abwechslungsreichen Schwerpunkten, sowie die unterschiedlichen Unterrichtssprachen.

¹¹⁰ vgl. Dettmer/ Hausmann, 2007: 490

¹¹¹ In Anlehnung an Müller, 2014: 92ff.

Die Fritz-Gabler-Schule in Heidelberg ist die älteste und vermutlich die berühmteste Hotelfachschule Deutschlands. Seit 1925 verfolgt die Hotelfachschule ein gemeinsames Ziel, dass die 400 Studenten durch ihre verschiedenen Kenntnisse und Erfahrungen, nicht nur von Dozenten, sondern auch untereinander von Kommilitonen lernen und ihr Know-how weitergeben. Vor ca. 50 Jahren hat die DEHOGA NRW die Wirtschaftsschule der WIHOGA in Dortmund gegründet. Um eine Ausbildung der Wirtschaftsschule zu absolvieren, müssen hohe Studiengebühren aufgebracht werden. Derzeit besteht die Möglichkeit von der IHK ein Stipendium für die besten Auszubildenden zu erhalten. 1500 Studenten der School of Business and Management in Bad Honnef sind aus 50 Staaten vertreten. Das Campusgelände ist mit einer Bibliothek, einer Demonstrationsküche und mit einer 200 m² großen Lehrküche ausgestattet. Die IUBH vergibt ebenfalls Stipendien und hat mindestens 300 internationale Kooperationspartner, wie z. B. Kempinski Gruppe, Lufthansa und Althoff.¹¹²

4.4 Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Derzeit werden die unregelmäßigen und ungewöhnlichen Arbeitszeiten, Stresssituationen und eine unbefriedigende Umgangsform als normale Arbeitsbedingungen definiert. Betont werden die minderwertigen Löhne, die zu einem negativen Image des gesamten Gastgewerbes beisteuert.¹¹³ Des Weiteren wird das Image durch Schwarzarbeit beeinträchtigt.¹¹⁴ Frau Vogt regt an, ob in der Hotelbranche für die Belastungen und die Verrichtungen, die das Personal erbringt, ein gerechtes Einkommen gezahlt wird.¹¹⁵

4.4.1 Arbeitszeiten

Die Hotellerie hat die Arbeitsausführungen zu unansehnlichen Zeiträumen auszuführen. Die Öffnungszeiten der Hotels differenzieren sich deutlich von anderen Dienstleistungsbranchen, wie bspw. Banken und Versicherungen. Anhand dieser Tatsache ist eine Mehrarbeit gegeben und es werden außerordentliche Ansprüche an das Hotelpersonal zur Erfüllung der Arbeitsleistung gerichtet.¹¹⁶

¹¹² vgl. Müller, 2014: 92ff.

¹¹³ vgl. Hoffmann, 2014: 38

¹¹⁴ vgl. Bundestag, 2012: 19

¹¹⁵ vgl. Vogt, 2004: 32

¹¹⁶ vgl. Henschel, 2008: 208

Eine Arbeitskraft darf von Montag bis Freitag täglich 8 Stunden arbeiten. Die 8 Stunden können bis zu 10 Stunden verlängert werden, allerdings unter der Voraussetzung, dass in den nächsten sechs Monaten der Durchschnitt von 8 Stunden täglich eingehalten wird. Die Pausen der Mitarbeiter müssen bei 6 Stunden bis hin zu 9 Stunden täglicher Arbeitszeit, mindestens 30 Minuten betragen und geringstenfalls 45 Minuten werden bei einer Arbeitszeit über 9 Stunden angesetzt. Diese Ruhepausen können in 15 Minutenpausen unterteilt werden. Der Zeitraum zwischen Ende der Arbeit und dem erneuten Beginn der Arbeit muss mindestens 11 Stunden betragen.¹¹⁷ Würde die gesamte Hotellerie diesem Gesetz Folge leisten, so gäbe es bspw. keine Mehrarbeit.¹¹⁸ Für das Dienstleistungsgewerbe gibt es jedoch abweichende Regelungen. Die Dienstleistungsbranche kann die Arbeitszeit, die von 8 Stunden auf 10 Stunden erweitert wurde, erneut verlängern. Es müssen jedoch regelmäßige Arbeitszeiten anfallen und die Mehrarbeit muss in einen absehbaren Umfang fallen. Der Ruhezeitraum kann auf 10 Stunden verkürzt werden, unter der Voraussetzung, dass ein Ausgleich binnen des darauffolgenden Monats erfolgt. Des Weiteren dürfen Arbeitnehmer an Sonntagen und gesetzlichen Feiertagen nicht berufstätig sein. Dieser Paragraph wird jedoch durch den darauffolgenden Paragraphen außer Kraft gesetzt, denn in der Gastronomie und in dem Beherbergungsgewerbe darf an Sonntagen und Feiertagen ein Dienst geleistet werden. Für die Dienste an solchen Tagen muss ebenfalls ein Ausgleich geschaffen werden.¹¹⁹

Die Arbeitszeiten in der Hotellerie sind sehr hoch. Durch die hohe Nachfrage an Fachkräften werden bereits Schichtdienst und Teildienst ausgeführt. Die Restaurantfachleute und Köche erledigen ihre Arbeit als Teildienst. Während die Schichtarbeit zumeist an der Rezeption geleistet wird. Diese Dienstarten bringen meistens mehr Nachteile als Vorteile mit sich.

Durch eine sogenannte Arbeitszeitflexibilisierung mithilfe von Tarifverträgen, kann die Motivation des Personals gesteigert werden. In diesem Vertrag sind folgende Faktoren festgelegt: Während eines festgelegten Zeitabschnittes von überwiegend drei Monaten können die Arbeitszeiten variabel gestaltet werden. Der minimale und maximale Arbeitsumfang ist dabei fixiert. Dieses wirkt sich positiv auf die Mitarbeiter aus, denn diese können das Volumen des Arbeitsausmaßes selbst gestalten. Die Grundlage einer solchen Maßnahme sind Stundenkonten. Anhand dieser Konten werden die Minus- und Überstunden jedes Mitarbeiters erfasst. Die Mitarbeiter werden mithilfe eines

¹¹⁷ vgl. Bundestag, 1994

¹¹⁸ vgl. Blotekamp, 1954: 44

¹¹⁹ vgl. Bundestag, 1994

durchschnittlichen Monatsgehalts entlohnt. Dadurch kann der Betrieb anpassungsfähiger auf die Anfragen der Kunden eingehen und somit ggf. geringere Kosten verbuchen. Für das Personal ergibt sich der Vorteil, dass diese ihre Freizeit und deren Gestaltung besser planen können.

Die Arbeitszeitflexibilisierung ist an folgende Bedingungen geknüpft:

- vorhandene Absatzprognose
- Personaleinsatzplan einschließlich Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Stempeluhr zur Erfassung der Arbeitszeiten

Mithilfe der Arbeitszeitflexibilisierung kann ebenso der Teildienst attraktiver gestaltet werden.

- a. Geeignet hierfür ist das Personal, bei denen der Einsatz über oder unter der gewöhnlichen Arbeitsdauer liegt.
- b. Studenten werden bspw. von einem Hotelbetrieb in Anspruch genommen, wenn eine Messe veranstaltet wird. Ebenso stehen Mitarbeiter dem Betrieb zur Verfügung, welche kurzfristig ihre Tätigkeiten aufnehmen können. Dieses Personal unterscheidet sich bezüglich des Arbeitsvertrags.
- c. Saisonhotels beschäftigen Arbeitskräfte, welche für eine begrenzte Zeit dem Betrieb zur Verfügung stehen. Der Zeitarbeitsvertrag besteht zwischen dem Hotel und Studenten oder ausländischen Mitarbeitern.
- d. Eine weitere Möglichkeit der Teilzeitarbeit ist die der geringfügig beschäftigten Mitarbeiter.¹²⁰

¹²⁰ vgl. Henschel, 2008: 231ff.

4.4.2 Bezahlung

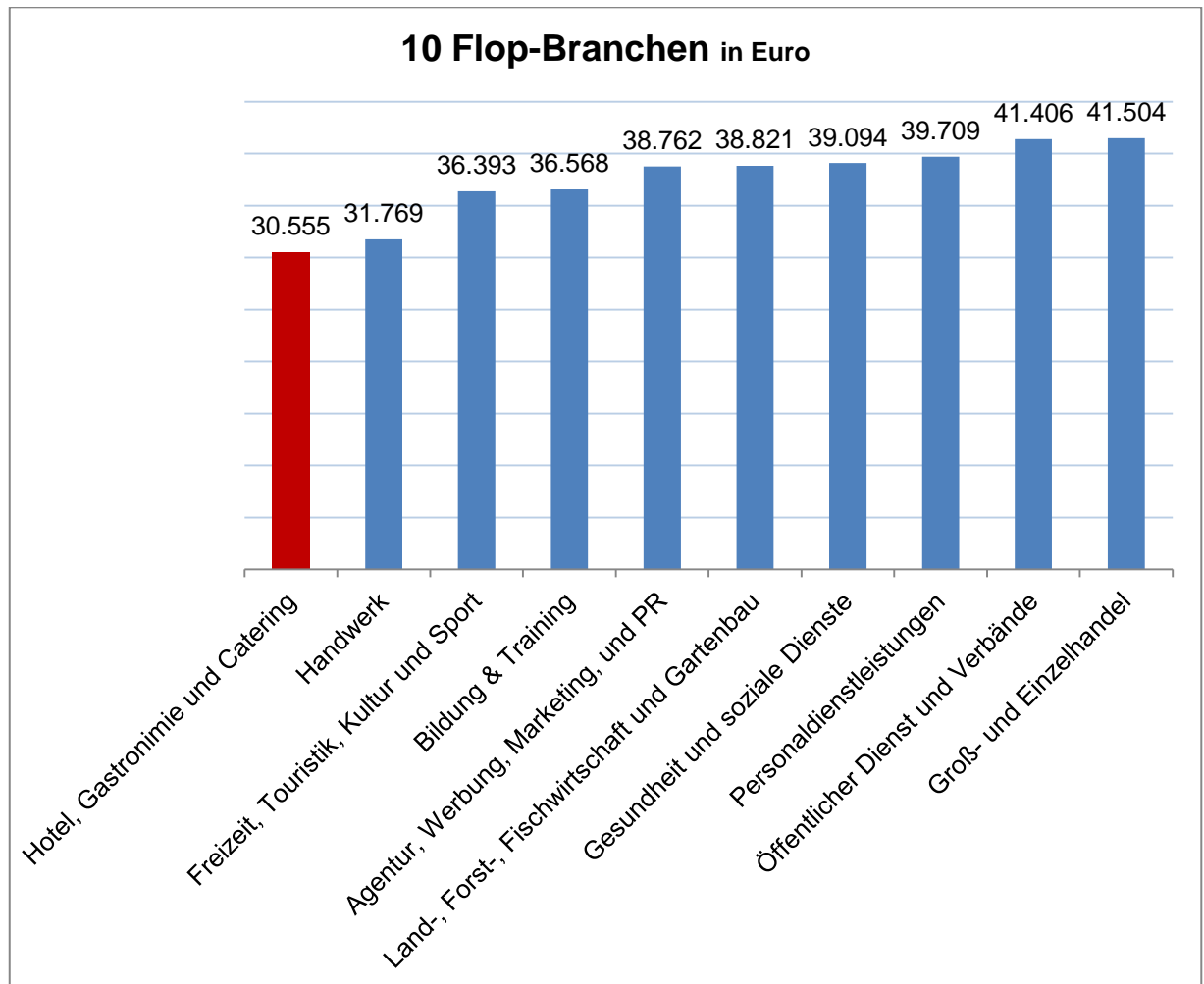


Abbildung 9: Die 10 Flop-Branchen¹²¹

Im Dienstleistungsgewerbe liegt das jährliche Bruttoeinkommen durchschnittlich bei 30.555 €. Dieses ist der minimalste Wert lt. einer Gegenüberstellung mit allen anderen Branchen in Deutschland. In der Pharmaindustrie wird fast das Doppelte gezahlt, im Hotelbereich erhalten die Fachkräfte, wie Restaurantfachleute und Koch/ Köchin einen niedrigen Lohn. Hierfür sind zwei Faktoren ausschlaggebend: Durch Teilzeitjobs, Minijobs und Zeitverträge ist es für die Arbeitgeber eine Herausforderung, angemessene Gehälter in ihrem Unternehmen einzuführen. Die Hälfte der Jobs im Dienstleistungssektor bestehen aus Minijobs. Der zweite Faktor befasst sich mit dem Wettbewerb. Die Arbeitgeber, die zwar ein adäquates Gehalt zahlen wollen, werden durch die Konkur-

¹²¹ vgl. Hoffmann: In Anlehnung an Gehaltsreport, 2013: 40

renz daran gehindert, denn diese zahlen ein minimales Entgelt und können somit preiswerte Speisen anbieten. Herr Siebert begründet, dass die Kunden ein Grund dafür seien, warum eine schlechte Entlohnung in der Hotellerie besteht.¹²²

Die Tariflöhne im Hotelgewerbe liegen im Ländervergleich zwischen 6,19 € für Mecklenburg-Vorpommern bis hin zu 8,37 € in Bayern. Lt. des IAB-Betriebspanels sind nur 49 % des Hotelpersonals mit einem Tarifvertrag beschäftigt.¹²³ Unabhängig vom Dienstleistungsgewerbe verdienen Frauen generell weniger als Männer.¹²⁴ Ab dem Jahr 2015 gilt ein Mindestlohn in der Hotelbranche von 8,50 €. ¹²⁵ Aufgrund vermehrter Schwarzarbeit in der Hotellerie beschloss die Bundesregierung im Jahre 2009 regelmäßige Kontrollen durchzuführen. Demnach wurden zwischen 2009 und 2011 insgesamt 25.534 Arbeitgeber auf mögliche Schwarzarbeit überprüft.¹²⁶

Ein Zahlungssystem in dieser Branche könnte eine angemessene Bezahlung gewährleisten. Dieses setzt sich aus einem Fix-Lohn und einem Garantielohn zusammen. Der Fix-Lohn ist ein bestimmter Geldbetrag, welcher jeden Monat in gleicher Höhe geleistet wird und den der Arbeitnehmer unwiderruflich erhält. Während der Garantielohn prozentual von dem erzielten Umsatz abhängig ist und somit eine ungewisse Summe darstellt. Die Umsatzhöhe kann durch die Wetterbedingungen, den Wochentag, den Monat, die Kategorie des Betriebes oder durch das Trinkgeld des Kunden bestimmt werden. Die Höhe des Trinkgeldes wird von bestimmten Faktoren beeinflusst, unter anderem durch die Aufteilung der Stationen, ob diese eine erhöhte Besucherzahl aufweist und ob es sich um eine Servicekraft handelt, die mit dem Zahlungssystem des Betriebes vertraut ist oder um Aushilfskräfte und Auszubildende. Dagegen sind die Aushilfskräfte und Auszubildende, anlässlich ihres schwachen Gehalts, auf die Botenlöhne angewiesen. Die Mehrheit des Personals in der Hotellerie verzichtet lt. Gewerkschaft auf die Begleichung der Überstunden.¹²⁷

¹²² vgl. Hoffmann, 2014: 38f.

¹²³ vgl. Bundestag, 2012: 3f.

¹²⁴ vgl. Vogt, 2004: 33

¹²⁵ vgl. Hoffmann, 2014: 40

¹²⁶ vgl. Bundestag, 2012: 20

¹²⁷ vgl. Vogt, 2004: 33ff.

Herr Siebert appelliert an die Beschäftigten im Hotelgewerbe und besonders an die Kunden: Es muss die Erkenntnis gebracht werden, dass das Personal in der Dienstleistungsbranche eine angemessene Bezahlung erreicht. Die Mitarbeiter müssen gemeinschaftlich gegen die minderwertige Entlohnung und für angemessene Arbeitsbedingungen kämpfen.¹²⁸

4.5 Führung der Mitarbeiter

Die richtige Führung der Mitarbeiter ist in der Hotellerie von hoher Bedeutung. Hierbei sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Mit Hilfe von Führungsmaßnahmen sollen die Mitarbeiter die bestmögliche Durchführung der Tätigkeiten hinsichtlich ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse erreichen.
- Dem Personal das Belohnungsverfahren nahebringen, um beispielsweise die Zufriedenheit zu verbessern. Denn, wenn die Leistungen der Mitarbeiter steigen, so wird sich die Belohnung erhöhen. Die Belohnung kann durch materielle und/ oder immaterielle Weise erfolgen.
- Ein fachgerechtes Team zusammenstellen, um eine positive Kooperation des gesamten Personals zu gewährleisten.

Eine Führung der Mitarbeiter in der Hotellerie ist nur mit einer autoritären Einstellung möglich. Die Autorität wird in drei Arten unterschieden:

1. Die formale Autorität berechtigt die Führungskraft dazu, Anweisungen zu erteilen, die Arbeit zu bewerten und dementsprechend zu vergüten. Diese Art der Autorität richtet sich nicht an Personen.
2. Eine zweite Autorität beruht auf den fachlichen Kenntnissen der Führungskraft und ihrem kompetenten Handeln unter problematischen Umständen. Von Bedeutung ist hierzu die Qualifikation des Führungspersonals. Diese Art ist dementsprechend an Personen gebunden.

¹²⁸ vgl. Hoffmann, 2014: 39

3. Die individuellen Charaktereigenschaften des Führungspersonals, wie z. Bsp. das Vertrauen oder das Verständnis, sind ausschlaggebend für die Beziehung zwischen den Führungskräften und dem Personal. Die personale Autorität ist personengebunden.

Die fachliche, sowie die personale Autorität haben eine große Wirkung auf die Mitarbeitermotivation. Die formale Autorität wirkt sich durch die Stellung der Führungsperson in der Rangordnung hemmend auf die Motivation aus.¹²⁹ Die Führungspersonen haben bestimmte Verhaltensweisen nach denen sie handeln, sogenannte Führungsstile.¹³⁰

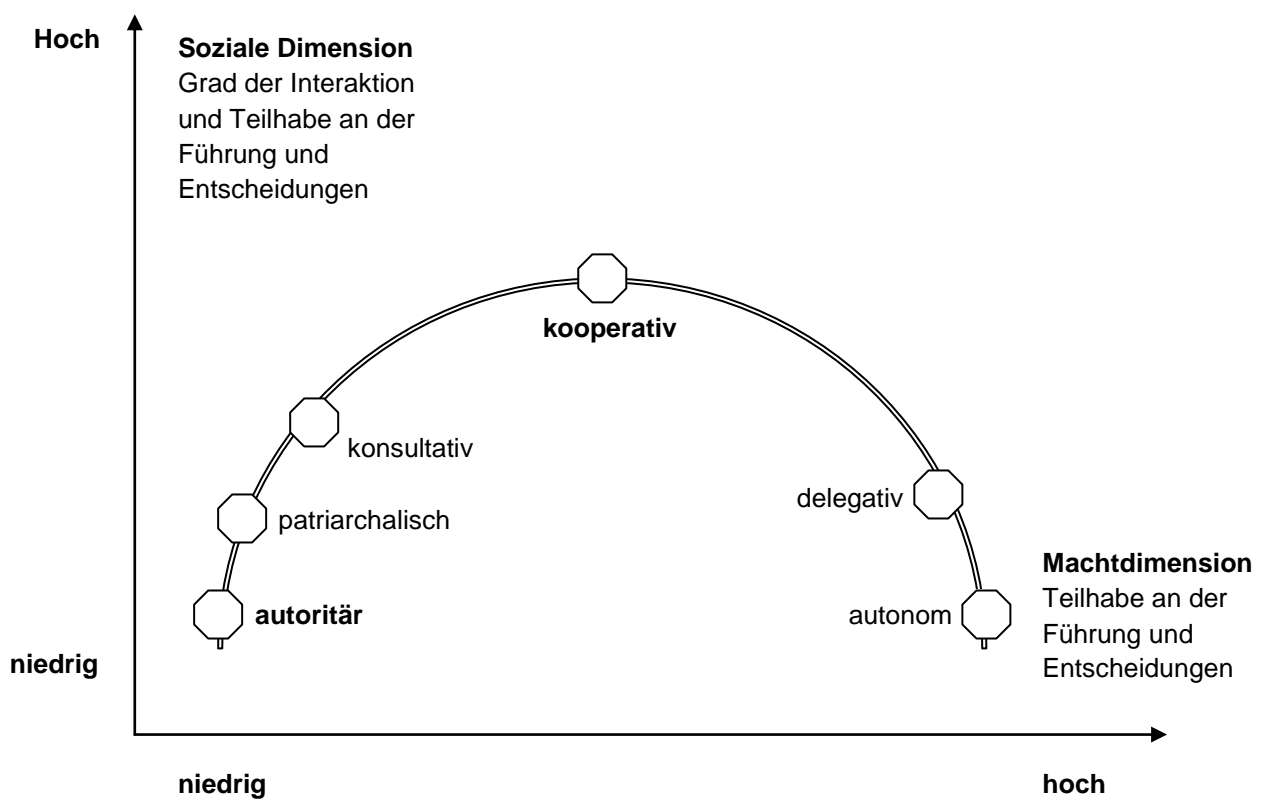


Abbildung 10: Die Führungsstile nach Entscheidungsmodellen¹³¹

¹²⁹ vgl. Henschel, 2008: 240ff.

¹³⁰ vgl. Meyer, 2011: 148

¹³¹ In Anlehnung an Meyer, 2011: 149

Bei dem autoritären Führungsstil entscheiden ausnahmslos die Vorgesetzten. Die unwiderruflichen Entscheidungen werden dem untergeordneten Personal übermittelt, die diese auszuführen haben. Durch die kommunikationsarme Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Personal können diese keine Initiative ergreifen oder Kreativität entwickeln. Da die Übertragung von Entscheidungen nicht zugelassen wird, ist der Vorgesetzte meist überfordert. Der Vorgesetzte hat ebenso die Aufgabe das Personal zu beaufsichtigen. Somit ist die Führungsperson für ein positives oder negatives Ergebnis verantwortlich.

Die Entscheidungen werden bei dem kooperativen Führungsstil von einem Team geschlossen. Das Team besteht aus den Mitarbeitern der Hotellerie und den Vorgesetzten. Der Informationsfluss innerhalb des Teams erfolgt auf einer gleichgestellten Rangstufe. Die Teammitglieder werden für das Verantwortungsgefühl und das Fachwissen autorisiert, wodurch eine Selbstüberprüfung der Ergebnisse entsteht. Anhand der Mitwirkungen von Arbeitnehmern wird der Arbeitsaufwand der Entscheidungen für den Vorgesetzten erleichtert. Diese haben sich nach gewissen Grundregeln zu richten, wie z. Bsp. an Anordnungsstrukturen mit Autoritätsregeln und der dazugehörigen Verantwortung, sowie an Zielvereinbarungen, an denen sich die qualifizierten Mitarbeiter zu orientieren haben.

Der Motivationsprozess ist mit den Führungsqualitäten der Führungskräfte verbunden. So haben Führungskräfte die Aufgabe die Fehler, welche zu einem Motivationsverlust führen, zu erkennen und dem entgegenzuwirken. Zahlreiche Fehler werden durch fehlende Beachtung der Arbeit eines Arbeitnehmers oder ausgebliebene Mitarbeitergespräche ausgelöst. Die Folge ist, dass die Mitarbeiter sich nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden fühlen und schon bereits eine Abneigung dem gegenüber entwickelt haben. Hier gibt es Anzeichen, die die Führungskräfte erkennen müssen: langfristige Krankschreibungen, Verringerung der Arbeitsleistungen, offensichtliche Gleichgültigkeit, Abneigung gegenüber Teamwork, uvm. Um den Mitarbeiter erneut positiv auf den Betrieb einzustellen, werden Mitarbeitergespräche geführt.¹³² Bei einem derartigen Gespräch werden die Tätigkeiten des einzelnen Arbeitnehmers reflektiert. Es sollen die störenden und nützlichen Einflüsse herausgefiltert werden. Das Gespräch sollte nicht während einer Pause oder Veranstaltung durchgeführt werden, denn das würde den Eindruck der Gleichgültigkeit verleihen.¹³³

¹³² vgl. Henschel, 2008: 247ff.

¹³³ vgl. Meyer, 2011: 151

Die Führungsperson hat einige Voraussetzungen einzuhalten: keine Dominanz oder negative Anzeichen gegenüber dem Gesprächspartner zeigen, den Gesprächspartner ausreden lassen, vermeidbaren Unterbrechungen zuvorkommen. Der Vorgesetzte sollte sich an eine Checkliste halten, um das Gespräch möglichst positiv zu beenden.¹³⁴

Checkliste zur Gesprächsführung	
Der Inhalt	Was soll mit dem Gespräch erreicht werden? Was ist nicht verhandelbar? Was ist verhandelbar? Wo werden inhaltlich/ fachlich/ emotional die größten Schwierigkeiten gesehen?
Die äußeren Umstände	Vorbereitung des Raumes Ausschaltung von Störungen (z. B. Telefon) Festlegung der Gesprächszeit
Die Einstellung	Ich möchte verstehen, was der andere mir sagt. Ich möchte ohne Vorurteile in das Gespräch gehen. Ich möchte auf Angriffe oder Konter verzichten.
Die Gesprächseröffnung	Zuwendung zum Partner Herstellung des Blickkontaktes Nennung/ Vereinbarung des Anlasses, des Ziels und der Dauer des Gespräches

¹³⁴ vgl. Henschel, 2008: 253

Die Gesprächsführung	Zuhören Sicht des Arbeitnehmers erfragen Gemeinsames Ordnen von Informationen Setzen und Bewertung von Prioritäten Festlegung gemeinsamer Lösungen Festlegung eines Kontrollzeitraumes
----------------------	---

Tabelle 5: Checkliste zur Hilfe einer Gesprächsführung¹³⁵

Werden alle Aspekte aus der Checkliste befolgt und deren Ergebnisse ordnungsgemäß koordiniert, so werden sich die Motivation und die Zufriedenheit des Mitarbeiters lt. Herrn Meyer steigern. Ausgangspunkt für den zu erwarteten Effekt der Mitarbeitergespräche sind die Verwirklichungen der entscheidenden Handlungen und die entsprechenden Kontrollen.¹³⁶

Eine ausgebliebene Arbeitseinweisung ist eine psychische Belastung für das Personal in der Hotellerie.¹³⁷ Deshalb gehört es zu einer guten Personalführung, die Einführung der neuen Mitarbeiter in deren Aufgabengebiet zu organisieren und durchzuführen. Dieser Aufgabe ist eine gesonderte Beachtung zuzuwenden, da viele Arbeitnehmer den Betrieb meist in den ersten Monaten verlassen. Für die meisten neuen Arbeitnehmer ist es eine Herausforderung, den Stressfaktor bei Eintritt des Betriebes zu überwinden, weshalb sie überwiegend unentschlossen sind. Das neue Personal benötigt besonders in der Anfangsphase nötige Informationen über den Betrieb, die Arbeitsabläufe, usw. Aus diesem Grund sollte in dieser Phase der Einführung hierauf besonderen Wert gelegt werden, um das Engagement der Mitarbeiter dauerhaft zu festigen. Die Führungskräfte sollten sich an eine Checkliste halten, welche für die Arbeitseinführungsmaßnahmen, sowie während des gesamten Betriebsaufenthalts, für jeden Mitarbeiter vorgesehen und anzuwenden ist. Des Weiteren können Einführungskurse für Mitarbeiter durchgeführt werden.¹³⁸

¹³⁵ In Anlehnung an Henschel, 2008: 254

¹³⁶ vgl. Meyer, 2011: 151

¹³⁷ vgl. Consulting

¹³⁸ vgl. Henschel, 2008: 226ff.

Aufgabe		Erledigungswerk	
		am	von
1.	Information an die Mitarbeiter über den neuen Mitarbeiter: -Name -Beginn der Tätigkeit -Instanzielle Einordnung -Aufgaben/ Kompetenzen/ Befugnisse -Bisherige Tätigkeit		
2.	Festlegung der/ des Verantwortlichen für die Einführung		
3.	Erstellung des Einarbeitungsplanes des neuen Mitarbeiters (als Grundlage für die Kontrolle)		
4.	Bereitstellung des Arbeitsplatzes (ggf. entsprechender Arbeitsmittel)		
5.	Erstellung des Begrüßungsschreibens an den neuen Mitarbeiter: -Arbeitsbeginn am 1. Tag -Treffpunkt -evtl. noch benötigte Personalunterlagen		
6.	Erstellung von Unterlagen für den Mitarbeiter (Unternehmensleitbild, ggf. weitere Informationen zum Unternehmen, zum Ort, zu Freizeiteinrichtungen und Ähnliche)		
7.	Festlegung des Einführungsprogramms		
8.	Ggf. Erstellung des persönlichen Dienstplanes für den 1. Arbeitstag		

Tabelle 6: Checkliste zur Einführung neuer Mitarbeiter¹³⁹¹³⁹ In Anlehnung an Henschel, 2008: 227

Name des Mitarbeiters:

Eintrittsdatum:

Funktion (lt. Stellenbeschreibung):

Abteilung:

Vorgesetzter/ Stellvertreter:

Die Einführung nimmt vor:

Einführungsprogramm:

1. Empfang/ Begrüßung des neuen Mitarbeiters
2. Grundlegende Informationen über das Hotel
3. Darstellung der Unternehmensphilosophie
4. Vorstellung der Geschäftsleitung
5. Vorstellung bei der Personalabteilung und beim Betriebsrat
6. Führung durch das Hotel
7. Vorstellung am Arbeitsplatz
8. Einweisung und Erläuterung des Arbeitsplatzes
9. Einweisung in den Unfallschutz
10. Vertraut machen mit der allgemeinen Organisation und Ordnung im Hotel
11. Vertraut machen mit betriebsspezifischen Umgangsformen
12. Bekanntmachen mit dem Vorschlagswesen
13. Weitere Regelungen im Hotel und zu Freizeitmöglichkeiten
14. Kontrollgespräch/ Erfolgskontrolle

Tabelle 7: Checkliste eines Einführungsprogrammes¹⁴⁰

¹⁴⁰ In Anlehnung an Henschel, 2008: 228

4.6 Arbeitsrecht

Die Beschäftigten in der Hotellerie haben das Recht auf:

- Einen Tarifvertrag. In einem Tarifvertrag sind die Pflichten und Rechte der Parteien festgelegt. Des Weiteren enthalten diese Rechtsnormen, in denen der Inhalt, der Abschluss und die Beendigung des Arbeitsverhältnisses fixiert sind. Ein Tarifvertrag muss in schriftlicher Form vorliegen. Arbeitgeber, Arbeitgeberverbände, Zusammenschlüsse von Arbeitgeberverbänden und von Arbeitnehmern sind Parteien des Tarifvertrages. Der Tarifvertrag klärt Fragen über die Arbeitsbedingungen ab, wie bspw. die Arbeits- und Ruhezeiten, Urlaub, Entlohnung, Fortzahlung des Entgelts bei Krankheit, Kurzarbeit, Kündigungen, Probezeit, usw.¹⁴¹
- Eine Probezeit. Eine Probezeit ist nützlich für den Arbeitnehmer und den Arbeitgeber. Der Arbeitgeber beobachtet den Arbeitnehmer während der Probezeit, ob dieser den Anforderungen und Erwartungen des Unternehmens entspricht. Ebenfalls kann der Mitarbeiter ermitteln, ob er seine Fähigkeiten in dem Betrieb erfolgreich einsetzen kann.¹⁴²
- Urlaub. Der Arbeitgeber muss seinen Angestellten einen bezahlten Erholungsurlaub gewährleisten. Zusätzlich ist ein Urlaub für familiäre, berufliche oder private Gründe zu tolerieren. Ist ein Arbeitnehmer während seiner Erholungsphase krank, so werden ihm die Krankheitstage in dieser Phase angerechnet und er kann die Freizeit zu einem anderen Zeitpunkt wiederholen.¹⁴³
- Eine Bezahlung der geleisteten Arbeit. Dieser kann einerseits tariflich oder durch einen übereinstimmenden Vertrag mit dem Arbeitgeber gezahlt werden.¹⁴⁴ Ab dem 1. Januar 2015 wird ein Mindestlohn von 8,50 € in der Hotellerie eingeführt.¹⁴⁵

¹⁴¹ vgl. Blotekamp, 1954: 7f.

¹⁴² Ebd.: 26

¹⁴³ Ebd.: 48f.

¹⁴⁴ Ebd.: 70

¹⁴⁵ vgl. Hoffmann, 2014: 40

- Ein Arbeitszeugnis. Der Arbeitnehmer kann jederzeit ein Zeugnis verlangen. Das Zeugnis weist Auskünfte über die geleistete Arbeit und die Dauer des Beschäftigungsverhältnisses auf. Zudem muss der Inhalt des Zeugnisses der Wirklichkeit entsprechen.¹⁴⁶
- Kündigung. Das Beschäftigungsverhältnis kann entweder vom Arbeitgeber oder vom Arbeitnehmer beendet werden. Eine Kündigung ist eine eindimensionale Willenserklärung, die der andere Vertragspartner empfangen muss.¹⁴⁷

4.7 Arbeitsschutz

Das Arbeitsschutzgesetz fungiert, um den Zustand der Arbeitnehmer zu gewährleisten bzw. zu steigern und die Gefahren in den Betrieben zu beseitigen. Um den Arbeitsschutz zu gewährleisten, müssen verschiedene Unfallverhütungsmaßnahmen getroffen werden. Hierunter fällt:

- Die Gesundheitsrisiken der Arbeitnehmer zu vermeiden
- Eine angemessene Arbeitsstätte muss beschlossen und umgesetzt werden¹⁴⁸

Der Arbeitgeber hat folgende Pflichten zu erfüllen:

- Der Arbeitgeber muss die Maßnahmen für den Arbeitsschutz ausführen lassen und diese auf die Funktion und den gewünschten Erfolg prüfen. Der Arbeitgeber muss für eine geeignete Firma sorgen, die die Maßnahmen durchführt und die notwendigen Hilfsmittel bereitstellen. Der Betrieb ist für die Kosten verantwortlich und darf diese nicht auf die Arbeitnehmer verteilen. Ebenfalls muss er dafür sorgen, dass seine Mitarbeiter die Maßnahmen beachten.
- Ferner hat der Arbeitgeber die Arbeitsweisen der Arbeitnehmer so anzuordnen, dass psychische und physische Belastungen ausbleiben und eine Lebensgefahr ausgeschlossen werden kann.

¹⁴⁶ vgl. Blotekamp, 1954: 99

¹⁴⁷ Ebd.: 82

¹⁴⁸ vgl. Bundestag, 1996

- Ebenfalls muss der Arbeitgeber dafür Sorge tragen, dass seine Mitarbeiter mit den Sicherheitsvorschriften vertraut sind. Beispielsweise müssen diese auf einen Küchenbrand mit sofortigen Schutzmaßnahmen reagieren können.¹⁴⁹

Darüber hinaus haben Jugendliche und Mütter einen besonderen Schutz in ihrem Beschäftigungsverhältnis. Jugendliche haben bestimmte Arbeitszeiten und gesonderte Schutzbestimmungen. Die Arbeit von Kindern unter 14 Jahren ist generell verboten und wird als Kinderarbeit charakterisiert. Personen, die zwischen 14 und 18 Jahre alt sind, werden als jugendlich definiert.¹⁵⁰ Das Gesetz über den Mutterschutz ist einzuhalten und kann nicht vertraglich verändert werden. Werdende Mütter haben ein Beschäftigungsverbot, denn diese müssen sich in der Hotellerie ständig bücken, beugen, laufen und stehen, sowie vor allem schwere Lasten tragen.¹⁵¹

Der abschließende Punkt ist der Kündigungsschutz. Die Arbeitnehmer haben bestimmte Kündigungsfristen. Die Fristen sind abhängig von der Betriebszugehörigkeit. Es gibt zwei Kündigungsformen. Zum einen ist es die außerordentliche Kündigung und zum anderen die ordentliche Kündigung. Für die Arbeitgeber ist es problematisch Betriebsratsmitglieder zu kündigen, da diese unter einen besonderen Schutz der Kündigung fallen.¹⁵² Diesen gesonderten Kündigungsschutz genießen ebenfalls werdende Mütter, da ihnen während der Schwangerschaft, sowie ein paar Wochen nach der Geburt des Kindes nicht gekündigt werden kann.¹⁵³

Um den Arbeitsschutz zu gewährleisten, werden sogenannte Fachkräfte, die sich auf die Arbeitssicherheit spezialisiert haben, in das Unternehmen mit einbezogen. Diese beraten die Führungskräfte und Arbeitnehmer des Betriebes. Sie beurteilen beispielsweise die Arbeitsbedingungen, gestalten den Arbeitsplatz neu uvm.¹⁵⁴

¹⁴⁹ vgl. Bundestag, 1996

¹⁵⁰ vgl. Blotekamp, 1954: 117f.

¹⁵¹ Ebd.: 125f.

¹⁵² Ebd.: 82, 86ff.

¹⁵³ Ebd.: 127

¹⁵⁴ vgl. Arbeitsschutz

4.8 Sonstige Personalbindungsmaßnahmen

Weitere Personalbindungsmaßnahmen und, ein sehr bedeutender Punkt für die Arbeitnehmer ist das Image des Hotelbetriebes, welches als psychologisches Gebilde definiert wird. Durch emotionales Prestige oder eventuelle Gerüchte werden Images gebildet.¹⁵⁵ Einen wesentlichen Vorteil bieten familiengeführte Hotelbetriebe, da sie von einem erhöhten Wiedererkennungswert der Mitarbeiter in deren Tätigkeiten und der Priorität der eigenen Fähigkeiten profitieren.¹⁵⁶ Eine weitere Bindungsmaßnahme ist die Altersvorsorge. Hierbei kann der Arbeitgeber eine langfristige Beziehung zu seinen Mitarbeitern durch eine finanzielle Versicherung aufbauen. Ein gewisser Prozentteil des Arbeitnehmerentgeltes fließt dabei in die Altersvorsorge. Der folgende Punkt bietet besonders Frauen einen Vorteil: Durch eine firmeneigene Kinderbetreuung wird den berufstätigen Arbeitnehmerinnen z. Bsp. das Stillen des Kindes vor Ort ermöglicht. Die Öffnungszeiten des persönlichen Kindergartens sollten auf die Arbeitszeiten der Mitarbeiter angepasst werden. So ergibt sich die Möglichkeit, dass die Frauen die Familie und das Arbeitsverhältnis parallel bewältigen können.¹⁵⁷ Ebenso können Zuschüsse für die Kosten eines nicht betrieblichen Kindergartens oder für die Betreuung der Kinder geleistet werden. Um das Personal zu binden, sollten bezahlbare Personalwohnungen zur Verfügung stehen. Besonders in Großstädten sind die Mietpreise der Wohnungen äußerst kostspielig. Da in der Hotellerie generell ein niedriges Lohnniveau herrscht, sollte bei der Planung des Hotels ein Personalhaus errichtet werden. Sollte das Hotel bereits erbaut sein, kann dafür gesorgt werden, dass bezahlbare Wohnungen angeboten werden. Diese Maßnahme bindet nicht nur an das Unternehmen, sondern gibt auch Anreize für die Personalmotivation. Ein Unternehmen kann dafür sorgen, dass sich das Personal in dem Betrieb wohlfühlt. Einen großen Einfluss hierauf hat die Qualität der gesundheitsfördernden Angebote. Eine Grundlage sind sogenannte Sozialflächen, die aus Aufenthaltsräumen, Toiletten für Mitarbeiter und aus Kantinen bestehen. Ein weiterer Faktor sind die kurzlebigen und bedarfsgerechten Wege, welche im Hotel zurückgelegt werden müssen. Angebote von täglich frischem, gesundem Essen, bis hin zu Gesundheitstagen für Mitarbeiter, werden als positiv empfunden. Ebenso werden Rücken-, Yoga- und Nichtraucherseminare für Mitarbeiter angeboten, um diese fit zu halten. Viele Mitgliedschaften im Fitnessstudio werden von Hotels gefördert, um ihr Personal in ihrem Betrieb zu halten.¹⁵⁸ Um physischen Druck zu minimieren, bedarf es

¹⁵⁵ vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 117

¹⁵⁶ vgl. Vogt, 2004: 31

¹⁵⁷ vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 409f.

¹⁵⁸ vgl. von Bonin, 2013: 113ff.

an Maßnahmen, wie bspw. auf das Personal abgestimmte Arbeitsmittel. Die psychischen Lasten können mit Hilfe von Veränderungen bei der sprachlichen Ebene behoben werden. Dieses gilt ebenfalls für Kurse, welche zum Bewältigen von Stress durchgeführt werden.¹⁵⁹

¹⁵⁹ vgl. Consulting

5 Diskussion

Aufgrund der geschilderten Tatsachen werden einige Kritikpunkte beurteilt. Hinzukommend werden die Zukunftsperspektiven in der gastronomischen Dienstleistungsbranche und die dazugehörigen Schwierigkeiten erläutert.

5.1 Kritik

Der erste große Kritikpunkt ist die Schwarzarbeit in der Hotellerie. Um die Schwarzarbeit abzuschaffen bzw. zu verringern, hat bereits die Finanzkontrolle Schwarzarbeit mit Hilfe des Zolls eingegriffen. Durch diese Kontrollen ist bspw. im Jahr 2011 ein Schaden von 660,5 Millionen Euro im Bereich von straf- und bußgeldrechtlichen Ermittlungen festgestellt worden. In diesem besagten Jahr wurden 524.015 in der gastronomischen Dienstleistungsbranche beschäftigten Personen und 67.680 Arbeitgeber auf illegale Beschäftigung revidiert.¹⁶⁰ Dieser Faktor richtet sich somit an die Arbeitgeber, die illegale Beschäftigungsverhältnisse bewilligen und an die Arbeitnehmer, die sich auf eine solche Art beschäftigen lassen.

Der zweite Kritikpunkt beurteilt die Kennzahlen, welche zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. Denn die objektiven Kennzahlen können nur in geringem Maße eine Aussage über die Anspruchslosigkeit des Personals treffen. Die Zufriedenheit ereignet sich ausschließlich in den Köpfen der Mitarbeiter und ist somit nicht greifbar, sowie nicht authentisch. Daher sind Mitarbeitergespräche von relevantem Vorteil.¹⁶¹

5.2 Zukunftsausblick

Aufgrund des demographischen Wandels wird es zu einer Verschiebung der Altersstrukturen kommen. Ebenso sind die alternde Bevölkerung, sowie die Verringerung der Bevölkerungszahl unabdingbar. Laut des Statistischen Bundesamtes wird sich die Zahl der erwerbsfähigen Arbeitskräfte im Jahre 2030 um ca. 6,3 Millionen Personen reduzieren. Aufgrund dessen wird sich das Angebot an Fachkräften für die Hotellerie ver-

¹⁶⁰ vgl. Bundestag, 2012: 20, 27

¹⁶¹ vgl. Bröckermann/ Pepels, 2004: 61

ringern. Im Umkehrschluss wird sich der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften steigern.¹⁶²

Der DEHOGA hat bereits eine Bedarfsprognose für die nächsten Jahre aufgestellt:

- dual entwickelte Arbeitskräfte (Meister/ Fachwirt)
- erfahrene Mitarbeiter mit Sozialkompetenz und kultivierter Basisqualifikation
- Belegschaft mit akademischen Voraussetzungen¹⁶³

Für ein späteres Arbeitsverhältnis in der Hotellerie werden die Bewerber mit einem Abschluss an der Hotelfachschule, im Gegenzug zu den Universitäts-Absolventen, bevorzugt. Diese Personen verfügen über eine authentische Grundlage, Berufserfahrungen und geschäftstüchtiges Know-how.¹⁶⁴

Des Weiteren sollen die Mitarbeiter in der Hotelbranche für eine rechtmäßige Entlohnung und für optimale Arbeitsbedingungen kämpfen. Eine Forderung ist bereits erfüllt worden, denn ein Mindestlohn von 8,50 € wird ab dem Jahr 2015 eingeführt.¹⁶⁵

¹⁶² vgl. Bundestag, 2012: 17

¹⁶³ vgl. Bundestag, 2012: 18

¹⁶⁴ vgl. Müller, 2014: 91

¹⁶⁵ vgl. Hoffmann, 2014: 39f.

6 Fazit

Aufgrund der vorhandenen Arbeit ist ersichtlich, dass die Arbeitsbedingungen in der Hotellerie für Deutschland als auch Italien dringend optimiert bzw. attraktiver gestaltet werden müssen. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, die Fluktuationsrate und die dazugehörigen Kosten zu senken. Da die Hotelbetriebe Sorge haben, ihr Ansehen zu belasten, sprechen sie nicht gerne über ihre Fluktuationsdaten.

Ein Ansatzpunkt ist der, dass der Beruf des Kochs/ der Köchin gegenüber einem Industriekaufmann/ einer Industriekauffrau deutlich unbeliebter erscheint. Sei es aufgrund des Gehalts, der Arbeitszeiten und der Anzahl der Auszubildenden im Jahre 2011/ 2012. Um die Mitarbeiter zu binden, können die vorliegenden Maßnahmen umgesetzt werden. Der Verfasser dieser Arbeit kann aus Erfahrungswerten berichten, dass nicht alle gastronomischen Unternehmen diese Maßnahmen verfolgen können, da diese nicht über die nötigen Fähigkeiten, Kenntnisse und das entsprechende Know-how verfügen.

Die rückläufigen Einnahmen in der Hotellerie kann ein Grund für die Fluktuation bedeuten, da die Angestellten ein niedrigeres Entgelt erhalten und sich dadurch die Motivation zurückbildet.

Die Mitarbeiterzufriedenheit und Motivation ist einer der wichtigsten Faktoren in der Hotellerie. Da die Hotelbranche für ihre langen Arbeitszeiten, schlechten Entlohnungen und hohen Belastungen bekannt ist, ist es wichtig, das vorhandene Personal zu binden. Arbeitsbedingungen, wie z. B. Arbeitszeiten, Arbeitsabläufe, Arbeitsgestaltung und der materielle Wert der Entlohnung, sind lt. Herrn Henschel förderlich für die Motivation der Mitarbeiter. Das Personal sollte sich ebenfalls mit dem Unternehmen identifizieren, da das, lt. Verfasser, die Voraussetzung für eine langfristige Beziehung ist.

Ein häufiger Fehler ist, dass das Personal in der Hotelbranche nicht richtig geführt wird. Lt. Verfasser ist der kooperative Führungsstil der optimalste in dem Dienstleistungssektor. Denn bei diesem Führungsstil werden die Erfahrungen und Kenntnisse des gesamten Teams und nicht nur der Führungsetage berücksichtigt. Aus Erfahrungen kann der Verfasser mitteilen, dass ein Punkt der Mitarbeiterführung strenger beachtet werden sollte. Die Rede ist hier von Mitarbeitergesprächen und von der Einführung neuer Mitarbeiter. Denn nur mit Hilfe von Gesprächen können die persönlichen Ängste und Probleme offenbart werden. Die Einführung von neuen Mitarbeitern wird sehr oft vernachlässigt und wirkt sich dementsprechend auf die Motivation des Mitarbeiters und des angelernten Personals aus.

Das Arbeitszeitengesetz ist zwar ausführlich ausgedehnt, aber leider nicht in der Realität umgesetzt worden, wodurch meistens kein Arbeitsausgleich entsteht.

Des Weiteren sollte durch das Führungspersonal eine Beachtung auf die Arbeitsrechte und den Arbeitsschutz fallen. Viele Unternehmen haben nicht die Möglichkeit einige Anweisungen der 'sonstigen Personalbildungsmaßnahmen' durchzuführen, wie z. B. einen eigenen Kindergarten oder ein Fitnessstudio. Jedoch haben diese Betriebe die Option, sich ggf. mit Kooperationspartnern zusammenzuschließen.

Im Ländervergleich ist erwähnenswert, dass Deutschland, sowie Italien einen Vorteil durch die familiengeführten Hotels vorweisen können. Einen Bonus, den Italien gegenüber Deutschland vorweisen kann, sind die Temperaturen bzw. das Wetter. Durch eine gute Positionierung dieses Vorteils kann dieser als Bindungsmaßnahme fungieren. Ebenfalls herrscht in Italien eine gute Beziehung zwischen den Gästen und dem Hotelpersonal, durch welche die Arbeitnehmer an Motivation gewinnen.

Abschließend möchte der Verfasser darauf hinweisen, dass das Personal bereits Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsbedingungen geschaffen hat. Die Mitarbeiter haben für einen Mindestlohn von 8,50 €, der im Januar 2015 eingeführt wird, gekämpft. Die Hotelunternehmen müssen nun agieren, um ihr Personal mit attraktiven Arbeitsbedingungen binden zu können.

Literaturverzeichnis

- BLOTEKAMP, Wilhelm (1954): *Arbeitsrecht des Hotel- und Gaststättengewerbes. Leitfaden und Wegweiser für die Praxis mit den wichtigsten arbeitsrechtlichen Gesetzen und Verordnungen im Anhang*. Düsseldorf.
- BRÖCKERMANN, Reiner/ PEPELS, Werner (Herausgeber) (2004): *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin.
- DETTMER, Harald/ HAUSMANN, Thomas (Hrsg.) (2007): *Restaurant. Theorie und Praxis*. Hamburg.
- DUCH, Karl Christian (1980): *PERSONALPOLITIK IM HOTELBETRIEB. Elemente, Bestimmungsgründe und Besonderheiten ihrer Gestaltung*. München.
- BUNDESAGENTUR, Für Arbeit (Hrsg.) (2011): *Beruf Aktuell. Lexikon der Ausbildungsberufe. Ausgabe 2011/2012*. Bielefeld.
- GRÜNER, Hermann/ METZ, Reinhold/ HUMMEL, Michael (2007): *Der junge Koch Die junge Köchin*. 32. Auflage. Haan-Gruiten.
- HENSCHER, U. Karla (2008): „Hotelmanagement“. In: Gewalt, Stefan (Hrsg.): *Edition Dienstleistungsmanagement*. 3. überarbeitete und aktualisierte Aufl. München.
- HOFFMANN, Robert (2014): „Niedrige Gastronomielöhne. Schwarze Schafe schädigen das Image der ganzen Branche,“. In: Buhl, Charlotte (Hrsg.): *7 statt 19. Runter mit der Steuer für Speisen. Warum alle profitieren würden*. Wertingen. S. 38-40.
- MEYER, Hartmut (2011): *Management in der Gastronomie. Gründung, Steuerung und Finanzierung von Familienbetrieben*. München.
- MÜLLER, Daniela: (2014): „Ab auf die Karriereleiter!. Qualifizierungsmöglichkeiten unserer Branche“. In: Buhl, Charlotte (Hrsg.): *7 statt 19. Runter mit der Steuer für Speisen. Warum alle profitieren würden*. Wertingen. S. 90-94.
- SIMMETH, Frank (2013): *gebrauchsanleitung mitarbeiter. mitarbeiter gastorientiert führen*. Stuttgart.
- VON BONIN, Albrecht (2013): *mitarbeiter. suchen, finden, fördern, binden. Die besten Ideen gegen den Fachkräftemangel in der Hotellerie*. Stuttgart.

Internetquellen

ARBEITSSCHUTZ: Fachkraft für Arbeitssicherheit. URL: <http://www.arbeitsschutz-deutschland.com/fasi.html> [Stand 04.06.2014]

BUNDESTAG, Deutscher (2012): Antwort der Bundesregierung. auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Gabriele Hiller-Ohm, Hans-Joachim Hacker, Elvira Drobinski-Weiß, weitere Abgeordnete und der Fraktion der SPD - Drucksache 17/8813 -. Arbeits- und Ausbildungsbedingungen im Hotel- und Gaststättengewerbe. URL: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/093/1709320.pdf> [Stand 27.04.2014]

BUNDESTAG (1994): Arbeitszeitgesetz. (ArbZG). URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbzg/gesamt.pdf> [Stand 13.05.2014]

BUNDESTAG (1996): Arbeitsschutzgesetz. (ArbSchG). URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbschg/gesamt.pdf> [Stand 13.05.2014]

CONSULTING, Fröhlich: Zahlen, Fakten, Daten im Hotel- und Gastgewerbe. URL: <http://www.froehlich-plus.at/home/fakten-im-hotel-gw/> [Stand 15.05.2014]

DEHOGA, Bundesverband (2014): Wirtschaftsfaktor Gastgewerbe. URL: <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends/> [Stand 07.05.2014]

FACHBERATUNG, Burnout: Burnout-Syndrom – Hilfe bei Burnout. URL: <http://www.burnout-fachberatung.de/> [Stand 04.06.2014]

GÖTSCH, Familie (2008): Unsere Philosophie. alles rund um den Apfel lautet die Philosophie vom Wohlfühlhotel Ortler in Dorf Tirol. URL: http://www.dorftirol-hotels.com/de/wohlfuehlhotel-ortler_das-hotel_die-philosophie.htm [Stand 04.06.2014]

HOTELS & RESIDENCES, Golden Leaf (2014): Hotellerie die Branche der Mitarbeiter-Fluktuation?. Golden Leaf Hotels & Residences wissen, dass diese These nicht stimmen muss!. URL: <http://www.golden-leaf-hotel.de/aktuelles-kurzreisen/beitrag/hotellerie-die-branche-der-mitarbeiter-fluktuation/zeit/2012/08/24.html> [Stand 26.03.2014]

LEXIKON, Hotel: Fluktuation. URL: <http://hotel-lexikon.wikia.com/wiki/Fluktuation> [Stand 26.03.2014]

NEXUS, Forum (2013): The History of Hotels. URL: <http://forum-nexus.com/about-us/our-mission-and-history.asp> [Stand 02.05.2014]

NIEMEYER, Matthias (2012): Entwicklung des dt. Hotelmarktes. URL: <http://www.zia-deutschland.de/index.php/tools/required/download.php?fID=1198> [Stand 16.04.2014]

PROTEL: Hohe Mitarbeiterfluktuation in der Hotellerie. Wie binde ich Mitarbeiter an mein Unternehmen?. URL: <http://www.protel.net/de/solution/mitarbeiterfluktuation/> [Stand 26.03.2014]

SCHEID, Robert (2014): Trendwende in der italienischen Tourismusbranche. Mehr ausländische als einheimische Touristen bereisen 'Bella Italia'. URL: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=975238.html> [Stand 09.06.2014]

SCHENKEL, Olaf (2008): Versteckte Kosten. Mitarbeiterfluktuation: Wechsel von Leistungsträgern nicht provozieren. URL: <http://www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/wirtschaftsberatung/personalberatung/fachbeitraege/versteckte-kosten/> [Stand 27.04.2014]

STADT HAMBURG, Hotel (2013): Hotel. Stil & Tradition. Philosophie & Service. Die Insel Sylt. Lichtbilder Galerie & Sylt Kalender. URL: http://www.hotelstadthamburg.com/de/hotel.html#philosophie_service [Stand 04.06.2014]

STERN (2013): Restaurants und Hotels beklagen Fachkräftemangel. Gastronomie und Hotelgewerbe fällt es einem Zeitungsbericht zufolge zunehmend schwer, Fachpersonal zu gewinnen. URL: <http://www.stern.de/news2/aktuell/restaurants-und-hotels-beklagen-fachkraeftemangel-2045131.html> [Stand 26.03.2014]

VOGT, Marion (2004): Arbeitsbedingungen im Hotel- und Gastgewerbe. Eine Branche im Wandel?. URL: http://media.arbeiterkammer.at/PDF/Verkehr_und_Infrastruktur_19.pdf [Stand 27.04.2014]

Schriftliche Stellungnahme im Besitz des Verfassers

ELYSÉE HAMBURG, Grand: Praxisprojekt der 'besten' Auszubildenden. PowerPoint Präsentation vom 11.01.2013.

GÖTSCH, Stefanie: E-Mail vom 03.06.2014.

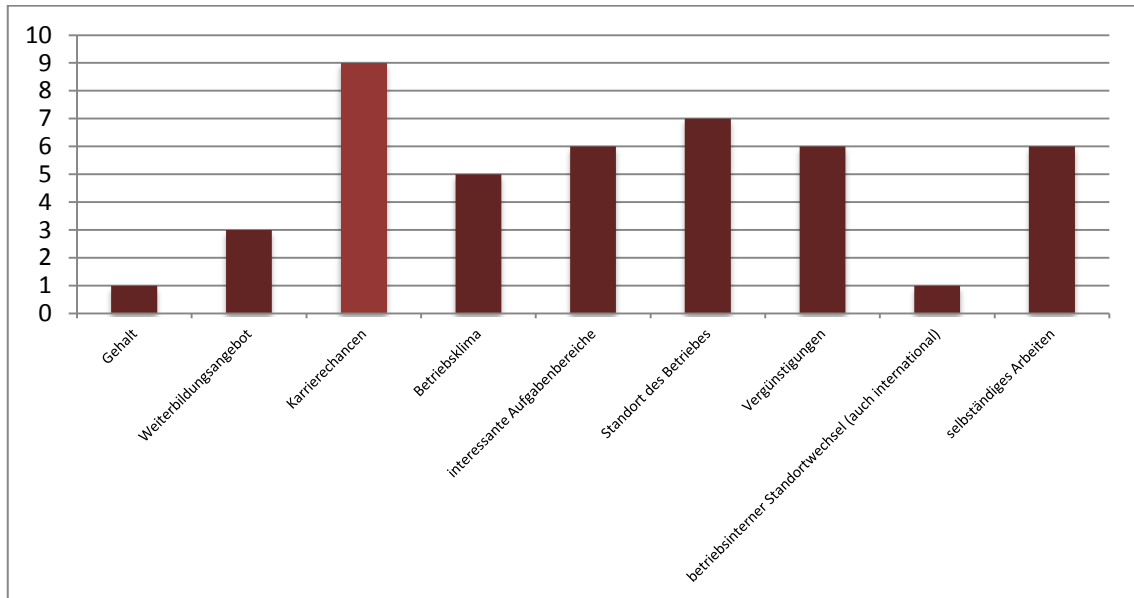
HENTZSCHEL, Harald: Fwd: Bachelorarbeit. E-Mail vom 27.05.2014.

LINDHORST, Bettina: WG: Bachelorarbeit. E-Mail vom 23.05.2014.

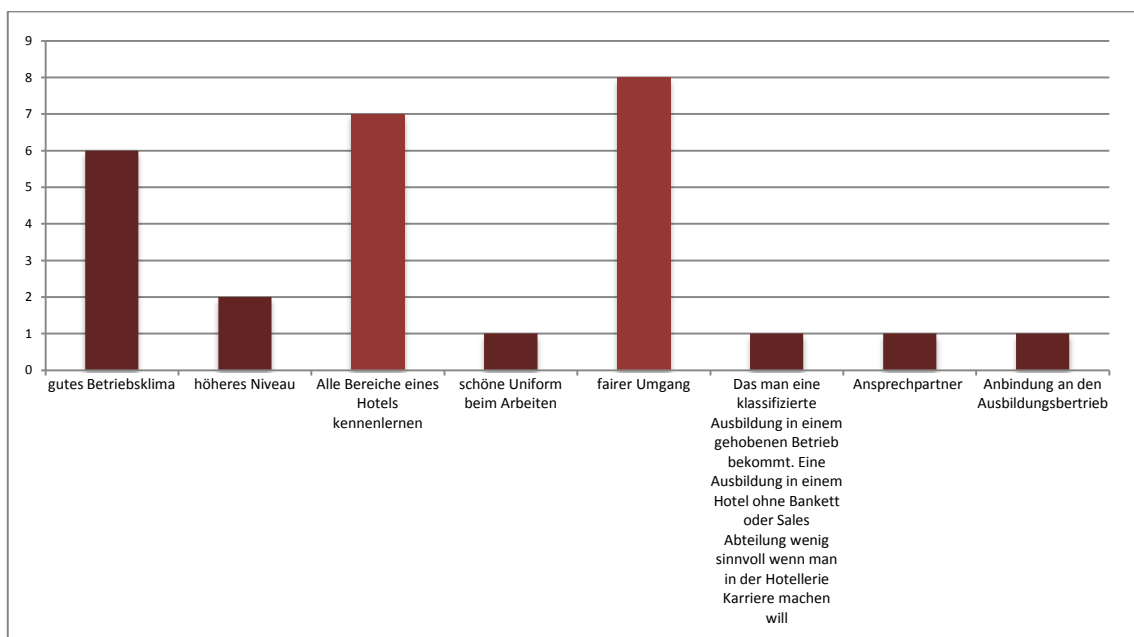
MERKLE, Jochen: Bachelorarbeit. E-Mail vom 27.05.2014.

Anhang

Grand Elysée Hamburg, Praxisprojekt der 'besten' Auszubildenden



Gründe für eine Ausbildung - Seite 7



Gründe für die Wahl des Ausbildungsbetriebes – Seite 8

Interview mit Bettina Lindhorst

<u>Name:</u>	Bettina Lindhorst
<u>Alter:</u>	33 J.
<u>Beruf:</u>	Industriekauffrau
<u>Berufserfahrungen (Jahre) :</u>	15 J.
<u>Wo haben Sie Ihre Ausbildung gemacht?</u>	Grauthoff Türengruppe GmbH
<u>Welche Abteilungen haben Sie durchlaufen?</u>	Verkauf, Lohnbuchhaltung, Buchhaltung, Versand, Ein- kauf
<u>Wie waren Ihre Arbeitszeiten?</u>	7:30 – 16:30 Uhr
<u>Wie war Ihr Ausbildungsgehalt (1. – 3. Ausbildungsjahr)?</u>	---
<u>Wie ist Ihr jetziges Gehalt?</u>	---
<u>Was verstehen Sie unter normalen Arbeitsbedingungen?</u>	

eigener Arbeitsplatz, geregelte Arbeitszeiten, nette Kollegen, zumutbare Arbeiten, ge-
rechte Entlohnung, klar geregelte Aufgaben

Was verstehen Sie unter unattraktiven Arbeitsbedingungen?

Mobbing, Überstunden ohne Entlohnung bzw. Freizeitausgleich, Kollegen mit denen man nicht klar kommt, schlechte Entlohnung

Haben Sie in Ihrem Betrieb Belastungen durch die Arbeit empfunden? Wenn ja, welche? Nein

Sonstige Anmerkungen ---

Interview mit Jochen Merkle

Name: Jochen Merkle

Alter: 27

Beruf: Koch

Berufserfahrungen (Jahre) : 3

Wo haben Sie Ihre Ausbildung gemacht? Hotel Sackmann,
Baierbronn

Welche Abteilungen haben Sie durchlaufen? Küche

Wie waren Ihre Arbeitszeiten? täglich 8.00-15.00 Uhr und
16.00 - 24.00 Uhr

Wie war Ihr Ausbildungsgehalt (1. – 3. Ausbildungsjahr)? 350-720€ Brutto

Wie ist Ihr jetziges Gehalt?

1.600€ Brutto

Was verstehen Sie unter normalen Arbeitsbedingungen?

Das Gefühl, auf Augenhöhe und als Mensch wahrgenommen zu werden. Innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten. Langfristige Planbarkeit (Aussicht auf unbefristete Verträge, Urlaubsplanungen, Freiheiten in der Familienplanung). Seine Arbeitskraft nicht unter Wert verkaufen zu müssen. Ständiger innerbetrieblicher Informations- und Wissensaustausch. Dokumentierte Überstunden. Möglichkeiten der betrieblichen Altersvorsorge nutzen zu können. Sich seine Arbeitsabläufe und -zeiten selbst einteilen zu können. Weiterbildungsmöglichkeiten. `Die Arbeit passt sich dem Menschen an, nicht der Mensch der Arbeit.`

Was verstehen Sie unter unattraktiven Arbeitsbedingungen?

Keine Möglichkeiten langfristig zu planen. Sich als "Arbeitssklave" zu fühlen. Große Hierarchien. Stundenlöhne von 3€ und weniger (gang und gebe in der Sterne-Gastronomie). Das Gefühl, sich weitaus unter Wert zu verkaufen.

Haben Sie in Ihrem Betrieb Belastungen durch die Arbeit empfunden? Wenn ja, welche?

Enormen psychischen und physischen Druck durch eine Kombination aus extrem langen Arbeitszeiten (teilweise wochenlang 15 - 16h pro Tag ohne freie Tage dazwischen), einem extrem cholerisch veranlagten Arbeitgeber und einem extrem hohen Ehrgeiz (den Anspruch an sich selbst, unter solchen Bedingungen der Beste zu sein und sich durch noch höhere Leistung von allen anderen abzuheben.) Dieses hinterlässt teilweise bis heute noch negative Folgen z.B. in Form von emotionaler Abstumpfung.

Sonstige Anmerkungen

Interview mit Harald Hentzschel

1. Name des Hotels: Hotel Stadt Hamburg OHG

2. Standort des Hotels: Strandstraße 2, 25980 Sylt/ Westerland

3. Mitarbeiterzahl: 89

4. Wie viele Fluktuationen gab es in den letzten 5 Jahren?
Ca. 250 Mitarbeiter

5. Warum haben diese Personen gekündigt?

Abschluss der Ausbildung, Weiterentwicklung zum Zeitpunkt der Kündigung innerhalb der Abteilung nicht möglich, Erfahrung im Ausland sammeln, andere Häuser kennenlernen, Weiterbildung durch Vollzeitstudium

6. Geben Sie bitte weitere Gründe an, warum ihr Personal gekündigt hat.

Eintritt in das Rentenalter, gesundheitliche Probleme, Familiengründung, Wegzug von der Insel Sylt, überteuerter und für Mitarbeiter in der Hotellerie nicht bezahlbarer Wohnraum, Rückzug in die Heimat

7. Geben Sie bitte Gründe an, warum die Mitarbeiter in Ihrem Betrieb bleiben.

Sehr gutes und familiäres Betriebsklima, 5-Tage-Woche, Sonn- und Feiertagszuschläge, gute Kommunikation zwischen allen Mitarbeitern, Abteilungsleitern, der Direktion und den Eigentümern

Interview mit Stefanie Götsch

Name des Hotels: Hotel Ortler

Standort des Hotels: Dorf Tirol – Meran – Südtirol - Italien

Mitarbeiterzahl: 24

Wie viele Fluktuationen gab es in den letzten 5 Jahren?

4

Warum haben diese Personen gekündigt?

...weil sie noch jung sind

...weil Sie wieder mal etwas Neues probieren wollten

...weil, wenn Sie nicht jetzt wechseln, evtl. bis zur Pension bleiben

...weil zu wenig los war (Hotelbar)

...weil der Koch statt ins Hotel, lieber ins Restaurant wollte

...weil der Mitarbeiter eine Umschulung machen wollte

Geben Sie bitte weitere Gründe an, warum ihr Personal gekündigt hat.

....gekündigt wird bei uns relativ wenig, wir haben nur
Zeitverträge (max. 8 Monate)

Geben Sie bitte Gründe an, warum die Mitarbeiter in Ihrem Betrieb bleiben.

...angenehmes Mitarbeiterklima

...tolle Arbeitszeiten

...Miteinbezug der Mitarbeiter bei Entscheidungen

...gute Bezahlung

...tolles Gäste –Mitarbeiterklima, das tolle Mitarbeiterklima wirkt sich auch auf die Gäste aus und kommt dann auch von den Gästen wieder positiv rüber, sodass es dann auch wieder für den Mitarbeiter angenehm ist zu arbeiten

...gutes Wetter, angenehme Temperaturen (besonders für die Mitarbeiter aus Ungarn, Slowakei)

...Aufstiegchancen, da in Meran eine Hotelfachschule vorhanden ist

Bei uns ist die Situation so:

Wir arbeiten etwa 8 Monate im Jahr (von ca. 20. März bis etwa 09. November). In dieser Zeit bekommen unsere Mitarbeiter auch nur den Vertrag für diesen Zeitraum (ganz ganz selten einen Jahresvertrag). Die Mitarbeiter beginnen also am 20. März und bleiben bis zum 09. November, und wenn es denen gefällt (oder auch nicht) und wir diese mögen (oder nicht), kommen sie nächstes Jahr wieder (oder eben nicht). Dass ein Mitarbeiter nicht die gesamte Saison geblieben ist, weiß ich nur bei 2 Mitarbeitern (ein Koch, den wollten wir nicht mehr – sowie ein Zimmermädchen, die hat gestohlen). Eine andere Mitarbeiterin war auch nur bis September (hat sie aber gleich zu Beginn mitgeteilt), weil sie dann studieren ging! ...also schwierig, so direkt von Kündigung zu sprechen. Was noch interessant sein könnte: Bei uns waren immer 10 Tage Probezeit (seit 2014 sind es 14 Tage)! Da man aber in 10-, bzw. 14 Tagen nicht viel sagen kann ob es passt oder nicht,... machen wir mit allen neuen Mitarbeitern zuerst einen Vertrag auf 1-2 Monate und verlängern dann den Vertrag bis ans Saisonende. Das machen wir als Betrieb so und ich weiß dies auch von vielen Kollegen, die es auch so machen!

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname